Gestão de Produtos como você nunca viu

O que referências femininas têm a mostrar sobre carreira, desenvolvimento e estratégia para criar produtos digitais melhores

Casa do Código | alura

mulheres de produto

Sumário

- ISBN
- Por que um livro escrito por mulheres é necessário?
- Este livro é também um manifesto
- Parte 1 - Para começo de conversa
  - 1 Representatividade: um pilar central deste livro
  - 2 Conhecendo o universo de produtos e o mercado no Brasil
  - 3 Filosofia de Produto
- Parte 2 - O que é Gestão de Produtos, afinal?
  - 4 Desenvolvendo produtos - Por onde começar?
  - 5 O que não é Gestão de Produto?
  - 6 O que aprendi lançando uma solução de pagamentos do zero
- Parte 3 - Como manter todos no mesmo barco?
  - 7 Como manter diversos times alinhados sem sobrecarregar o time de produto
  - 8 O que aprendi sobre comunicação com stakeholders
- Parte 4 - As 3 palavras mágicas: Estratégia, Priorização e Clientes
  - 9 Do estratégico ao operacional
  - 10 Tudo o que uma PM precisa saber sobre resolução de problemas e negociação
  - 11 O que aprendi sobre priorização e a importância de conhecer os clientes
- Parte 5 - Um papo reto sobre diversidade na área de produtos
  - 12 O que é Cultura de Produto e sua importância
  - 13 Diversidade em produto: quem projeta as experiências?
  - 14 Ser mulher em produto
  - 15 Mulher e o mercado de trabalho - A grande batalha
- Parte 6 - Hora da ação: Gestão de Produtos na prática

    - 16 O cargo de Product Manager no Brasil
    - 17 Designer de Produto: permita-se sair para dançar
    - 18 Mão na massa: 7 habilidades de uma PM
    - 19 Sem soft skills, não há uma boa Product Manager
    - 20 Gerenciando com criatividade e emoção
- Parte 7 - O lado técnico de produto
    - 21 Entendendo o tecniquês
    - 22 Métricas de produto: tudo o que você precisa saber
    - 23 Ter dados é bom, mas saber como usá-los é ainda melhor
- Parte 8 - Alçando voo: para onde ir com a minha carreira
    - 24 Aonde podemos chegar?
    - 25 O que aprendi fazendo minha transição de carreira
    - 26 Liderança consciente no mundo digital
    - 27 Saber o que não fazer é tão importante quanto saber o que fazer
    - 28 Você está mais perto do que imagina
- Conclusão
    - 29 Um desejo final

ISBN

Impresso: 978-85-5519-311-8

Digital: 978-85-5519-313-2

Organizadoras

- Beatriz Waclawek
- Bruna Gonçalves
- Cassiane Vilvert
- Jéssica Rabelo
- Talita Morais

Caso você deseje submeter alguma errata ou sugestão, acesse http://erratas.casadocodigo.com.br.

Por que um livro escrito por mulheres é necessário?

Por Joaquim Torres

Em abril de 2021, a Cassiane Vilvert me procurou contando sobre a ideia de, junto à ONG Mulheres de Produto, da qual ela é parte, escrever um livro sobre Gestão de Produtos.

Um livro sobre Gestão de Produtos escrito exclusivamente por mulheres é não só fantástico, como necessário e *sine qua non* para a evolução dos produtos digitais do Brasil e de todo o mundo.

Muito se fala sobre diversidade, da importância de respeitarmos as diferenças, e de sermos cada vez mais inclusivos. Mas ainda temos muito a trilhar nesses aspectos de respeito e inclusão. Basta olharmos para os times de desenvolvimento de produto de boa parte das empresas, formados majoritariamente por homens brancos que, não à toa, acabam criando produtos com vieses.

Nos times em que trabalhei, a melhor proporção que conseguimos construir foi de 19,1% de mulheres no time de desenvolvimento de produto [1] , sendo que na população brasileira e mundial essa distribuição é bem mais próxima dos 50 [2] .

Um exemplo interessante da criação de produtos com vieses é o software de reconhecimento facial da IBM [3] . Um pesquisador do MIT fez um teste com um conjunto de imagens faciais, e o gênero foi identificado erroneamente em menos de 1% dos homens de pele mais clara; em até 7% das mulheres de pele mais clara; até 12% dos homens de pele mais escura; e até 35% em mulheres de pele mais escura.

Esse exemplo ilustra não apenas o longo caminho que temos pela frente, mas também o impacto da falta de diversidade em produtos digitais. Diversidade de função – com pessoas engenheiras, gerentes de produto, profissionais de design – é um requisito básico essencial

para criar produtos de sucesso, que resolvem problemas de seus usuários, ao mesmo tempo em que ajudam a empresa a atingir seus objetivos estratégicos.

Porém, além de times multidisciplinares, devemos considerar os outros aspectos da diversidade, como gênero, raça, classe social, diversidade cultural e backgrounds econômicos, se de fato queremos construir produtos cada vez melhores.

Por isso, este livro que você tem em mãos é leitura obrigatória para quem constrói produtos digitais. São mais de 30 mulheres incríveis que se coordenaram para compartilhar seu conhecimento e experiência no desenvolvimento de produtos digitais, dividindo informações muito ricas que, com certeza, vão ajudar muito mais pessoas a construírem produtos de muito sucesso!

Boa leitura!

[1] http://www.gyaco.com/2020/12/diversity-the-basis-of-the-best-products/ ↩

[2] https://ourworldindata.org/gender-ratio#what-share-of-the-population-is-male-and-female ↩

[3] https://www.media.mit.edu/articles/facial-recognition-software-is-biased-towards-white-men-researcher-finds/ ↩

Este livro é também um manifesto

Por Jacqueline Yumi Asano

Quando a Talita Morais e a Cassiane Vilvert me contaram sobre esse novo projeto, lembro de pensar *"Nossa, é isso! Não existe mais limite para nossas mulheres!".*

Tive uma sensação de propósito, um misto de emoção, de orgulho e de honra por trabalhar com mulheres tão incríveis e inspiradoras todos os dias na comunidade. Fiquei com o coração quentinho já imaginando o livro sendo lido por milhares de pessoas, principalmente jovens e mulheres. Espero que essas pessoas sintam o mesmo que eu sinto, a cada vez que vejo uma mulher subir no palco: representatividade.

Representatividade porque o livro foi construído colaborativamente, levando em consideração diferentes visões (como todo produto digital deveria ser). Através do olhar de mais de 30 mulheres, você vai ler sobre Gestão de Produtos, as habilidades necessárias e os diferentes tipos de carreiras nessa área. Mais do que isso, você encontrará informações sobre o mercado de produtos no Brasil, histórias reais de erros, acertos, e relatos sobre como é ser mulher Product Manager.

Este não é apenas um livro sobre criação de produtos digitais. É o primeiro livro brasileiro, escrito em português, por pessoas que se identificam como mulheres, com um objetivo comum: ajudar outras tantas pessoas a expandirem seus limites e se encontrarem nesta carreira, que muitas vezes pode parecer ampla e ambígua.

Este é um livro para pessoas que desejam migrar e/ou começar nesta área, mas também para profissionais que já atuam no mercado – seja em produto, design ou desenvolvimento – e que querem diversificar suas visões de mundo.

Esperamos que este livro seja lido e sirva de inspiração para outras mulheres, mas não apenas para elas. Entendemos que o apoio e interesse dos homens pelos temas pautados e histórias presentes também é muito positivo para construirmos produtos – e um mundo – cada vez melhor e mais igualitário, acima dos recortes de gênero.

Este é um livro para você ler, refletir, aprender, recomendar, mas mais do que isso. É um livro para você ver o tamanho poder que mulheres têm, principalmente quando estão juntas.

Este livro é um manifesto.

Sobre Mulheres de Produto

Mulheres de Produto nasceu em 22 de janeiro de 2018, da vontade de encontrar mulheres na área de tecnologia que criam produtos digitais. Surgiu da necessidade de termos um espaço seguro para todas as pessoas que se identificam como mulheres se apoiarem e evoluírem juntas. Eu sempre acreditei na força da sororidade, mas nunca imaginei que isso iria nos levar tão longe.

Mulheres de Produto (MDP) é a maior comunidade de produtos digitais no Brasil, administrada por mulheres que juntas seguem o pilar de **"Ser uma mulher que levanta outras mulheres"**. Em 2021, tornou-se uma associação sem fins lucrativos com o grande propósito de ser a comunidade de produto do Brasil que mais tem impacto na redução de desigualdade de gênero, através da criação de um ambiente seguro e acessível para que as pessoas que se identificam como mulheres entrem na área e evoluam em suas carreiras. Centenas de mulheres atuam na construção de conteúdo relevante em forma de podcasts, artigos, eventos online, mentoria, divulgação de vagas e parcerias com esse grande propósito. Somos muito gratas a todas elas - embaixadoras, participantes, ouvintes e leitoras - pela jornada.

As autoras

- Aline Baldino - https://www.linkedin.com/in/alinebaldino/
- Ana Clara Akra - https://www.linkedin.com/in/ana-clara-akra-2a410679/
- Ana Retore - https://www.linkedin.com/in/anaretore/
- Beatriz Waclawek - https://www.linkedin.com/in/beatriz-waclawek-452a4569/
- Bruna Gonçalves - https://www.linkedin.com/in/brunalvgoncalves/
- Bruna Tatiane Bonecher Steffen - https://www.linkedin.com/in/brunabonecher/
- Camila Meneghetti - https://www.linkedin.com/in/camilameneghetti/
- Carolina Costa - https://www.linkedin.com/in/carollrcosta/
- Cassia Messias - https://www.linkedin.com/in/cassiamessias/
- Cassiane Vilvert - https://www.linkedin.com/in/cassianevilvert/
- Daniela Claudino - https://www.linkedin.com/in/daclaudino/
- Diana Fournier - https://www.linkedin.com/in/dianafournier/
- Eluza Pinheiro - https://www.linkedin.com/in/eluzapinheiro/
- Éricka Padilha - https://www.linkedin.com/in/ericka-padilha/
- Jéssica Rabelo - https://www.linkedin.com/in/jessicarabelo/
- Julia Martin Moura - https://www.linkedin.com/in/julia-martin-moura/
- Katy Miranda - https://www.linkedin.com/in/katy-miranda/
- Letícia Coelho - https://www.linkedin.com/in/engenheiracoelho/
- Luanna Teofillo - https://www.linkedin.com/in/luanna-teofillo/
- Luciana Nunes - https://www.linkedin.com/in/lcnunes09/
- Malu Pizarro Melo - https://www.linkedin.com/in/malupmelo/
- Mariana Penido - https://www.linkedin.com/in/mariana-penido-2b83b812/
- Melissa Oliveira Costa da Silva - https://www.linkedin.com/in/melissacosta/
- Nathalie Melo - https://www.linkedin.com/in/nathaliemelo/
- Paula Völker - https://www.linkedin.com/in/paulavolker/

- Suene Souza - https://www.linkedin.com/in/suenesouza/
- Talita Morais - https://www.linkedin.com/in/talita-morais/
- Taynara Rechia - https://www.linkedin.com/in/taynararechia/
- Thaís Falabella Ricaldoni - https://www.linkedin.com/in/thaisfalabella/
- Thaisa Fernandes - https://www.linkedin.com/in/thaifernandes/
- Yasmin Conolly Carolino - https://www.linkedin.com/in/yasminconolly/

Parte 1 - Para começo de conversa

Começaremos nossa jornada falando sobre representatividade e por que ela é importante na construção de produtos digitais. Seguiremos entendendo um pouco sobre a história da Gestão de Produtos e como funciona o mercado de produtos no Brasil e, por fim, com a ajuda de um pouco de filosofia, faremos algumas apostas sobre o que será esperado do papel das gestoras de produto no futuro.

Sobre as autoras:

Cassiane Vilvert é Product Manager na Z1, anteriormente Product Marketing Manager na VTEX. Coordenadora do curso de Product Marketing e instrutora no curso de Product Growth, ambos da PM3. Board member do Mulheres de Produto, e uma das organizadoras do livro.

Suene Souza é Chief Product Officer na Intelipost e possui mais de dez anos de experiência no mercado digital. Já passou por empresas como Grupo Zap e Grupo Netshoes.

Luanna Teofillo é fundadora da startup Doorbell Ventures, criadora do Painel BAP, primeiro painel de consumidores afrobrasileiro. Tem mais de 12 anos de experiência em empresas digitais no Brasil e no exterior e desde 2016 se dedica à Gestão de Produtos.

Capítulo 1
Representatividade: um pilar central deste livro

Por que é importante falar sobre representatividade feminina na área de Produto e Tecnologia?

Por Cassiane Vilvert

Comecei minha carreira relativamente longe de tecnologia e produtos digitais. Estudei jornalismo em uma universidade do interior. O que havia de mais próximo na grade curricular do curso na época era webjornalismo – ou, de forma bem reducionista (e fazendo um pouco de piada): aprender a fazer textos para portais da internet.

Sentada nas cadeiras da universidade, eu ouvia de diferentes professores, colegas e amigos:

- "A tecnologia vai mudar o mundo!"
- "Vai mudar tudo o que conhecemos..."
- "Vai abrir possibilidades inimagináveis!"

E quando eu ouvi isso, automaticamente pensei: quero participar!

Das experiências breves e iniciais com jornalismo, passei ao mundo corporativo, trabalhando com comunicação. Depois fui para o marketing, atuando algumas vezes ao lado da ~~finada~~ área de TI, em uma empresa de planos de saúde.

Olhando em retrospecto, hoje penso que naquela época eu já trabalhava com produtos digitais – pensando aplicativos para os clientes, ou reformulando a *intranet* – apesar de não fazer a mínima ideia do que eram, por exemplo, Scrum ou Kanban.

Apesar da relação burocrática com a tal da área de TI (em que tudo devia ser pedido por Helpdesk, impresso e carimbado em duas vias, assinadas pela minha gestora) eu gostei de estar mais próxima dos *bits* e *bytes*.

Mais do que isso: eu via que "o pessoal da TI" fazia coisas com um potencial realmente inovador. Só que muitas vezes a equipe não conseguia contar isso ao mundo – na verdade, na maioria das vezes, não conseguiam se fazer entender pelos colegas do departamento ao lado.

Então, mesmo não dominando muita coisa desse universo, e sem saber escrever uma linha de código, enxerguei ali uma oportunidade de ajudá-los – afinal eu vim da comunicação. E a partir dessa vivência, decidi: vou buscar uma empresa cujo foco seja tecnologia. Assim, acabei caindo no mundo das startups.

A essa altura do texto, você já pode estar se perguntando: e o que tudo isso tem a ver com representatividade feminina em produto e tecnologia?

Bom, a verdade é que meu trabalho, a relação próxima com o feminismo (que ainda estou construindo), e até a conexão com a Mulheres de Produto, estão intimamente ligados à minha história de carreira.

Isso porque, durante essa trajetória, enfrentei situações desafiadoras. Algumas de ordem bem prática, como a primeira vez em que encarei uma planilha do excel (risos), outras, que eu não sabia nem como classificar. Era aquele desconforto estranho de ter sido interrompida em uma reunião. Ou de ter sido taxada de "pouco estratégica". Ou ainda, quando me posicionava de maneira mais firme nas minhas decisões, mirando em ser "assertiva", recebia o feedback de ter sido "arrogante".

E lembro-me de que pensava "não é possível que isso acontece só comigo" ou me perguntava "por que isso está acontecendo comigo?".

À medida que fui crescendo na carreira, estudando, ampliando a minha rede de conexões, especialmente com mulheres, falando e trocando sobre as situações no ambiente de trabalho, me dei conta: algumas coisas aconteciam (e às vezes ainda acontecem) comigo não porque eu sou eu, mas porque eu sou *mulher*. E aí tudo mudou.

1.1 Antes de falar de representatividade...

Entender que existem desigualdades no ambiente de trabalho, e que eu era impactada diretamente, especialmente por uma delas, me fez perceber um tempo depois as tantas outras desigualdades que também existem (social, racial, econômica, para citar algumas). Mas neste artigo, vou me ater apenas a ela: a desigualdade de gênero.

Antes de falar sobre a importância da representatividade feminina, é preciso entender mais amplamente a desigualdade de gênero, que acontece no ambiente de trabalho como um reflexo, uma vez que ela é também um pilar central da nossa sociedade. As diferenças entre homens e mulheres são o que pauta a construção da maior parte das nossas relações como indivíduos. O trabalho só espelha grande parte dessas relações.

E o que isso tem a ver com tecnologia? Bom, lembra que eu contei que me disseram que a tecnologia ia mudar o mundo? E que ela ia abrir várias possibilidades?

Então, o que não me disseram, na época – e que eu só percebi depois – é que a desigualdade de gênero exerce uma influência significativa ao acesso que as mulheres terão a essas tais possibilidades, e ao papel (de protagonismo ou não) que mulheres poderão desempenhar nessa tal mudança.

1.2 As consequências da falta de representatividade

Em 1960, a engenharia e o desenvolvimento de softwares eram considerados trabalhos femininos, e o desenvolvimento de hardware, um trabalho masculino. Alguns nomes de mulheres que fizeram história trabalhando com tecnologia (e desenvolvimento de produtos, que nem era "uma coisa" na época em que viveram) são Ada Lovelace, Grace Hopper e Hedy Lamarr.

Foi apenas nos anos 80, com a evolução dos videogames, que a publicidade direcionou a venda de brinquedos de lógica para a seção de "meninos" – uma das origens do problema, que falaremos adiante.

A exclusão das mulheres e de outros grupos minorizados das salas onde são criados produtos e tecnologias impacta na relevância, qualidade, segurança, usabilidade e até na ética das soluções que construímos atualmente.

Um exemplo é a criação da luva cor de rosa descartável, um produto completamente desnecessário, feito para ser usado na hora de trocar absorventes durante o período menstrual, possibilitando um descarte "discreto". Criada por uma startup composta (adivinhem) apenas por homens que desejavam resolver um "grande problema feminino" que não é, na realidade, um problema. [1]

Questões mais sérias passam pelo uso da Inteligência Artificial, que hoje nos ajuda a tomar decisões críticas em áreas como crime e policiamento, crédito e empréstimos, recrutamento e saúde, de uma forma que muitas vezes carrega vieses. Kriti Sharma, em sua palestra *"Como manter o viés humano longe da IA"*, fala sobre o episódio em que crianças fazem uma pesquisa para projeto escolar, em que digitam no Google a palavra "CEO" e o algoritmo lhes mostra imagens majoritariamente masculinas.[2]

Outros debates tocam em questões que antecedem tão somente a tecnologia e nos fazem pensar em de onde vêm nossas estruturas sociais. É o caso do artigo *"Por que a tecnologia tem voz de mulher?"*, escrito por Livia Fioretti, e debate os vieses estruturais que nos condicionam a acreditar que a voz das assistentes – Siri, Alexa, Cortana – apesar de afirmadas como *genderless* (sem gênero) nos passam ideia de um feminino, acolhedor, de cuidado e segurança – o que de certa forma também perpetua a referência de mulheres como assistentes. [3]

Quando o assunto é segurança, o aplicativo Strava, de corridas, já foi questionado publicamente por mulheres no Twitter sobre suas configurações de privacidade, que por padrão compartilham com outros usuários, trajetos e rotas de corrida recorrentes como "Atividades em Grupo" – o que poderia ser especialmente perigoso, e não apenas para mulheres. [4]

1.3 As múltiplas origens do problema

Logo na primeira infância, o gênero pode ser determinante para definir quais brinquedos uma criança vai ganhar. Meninas brincam com bonecas e são ensinadas a cuidar. Meninos brincam com, bem, todos os outros brinquedos legais e estimulantes do mundo, que incentivam lógica, raciocínio, e estimulam o gosto por desafios.

E você pode achar que eu estou indo longe demais com esse assunto, mas acredite em mim: há correlação.

Uma pesquisa do Instituto de Aprendizado e Ciências do Cérebro da Universidade de Washington mostra que a construção social de papéis de gênero e estereótipo influencia diretamente no futuro da tecnologia, uma vez que as disciplinas STEM (sigla em inglês para Science, Technology, Engineering, and Mathematics) são consideradas "coisa de menino" e, apesar de ambos os gêneros só aprenderem multiplicação e divisão no 3º ano do ensino básico, as meninas já chegam à classe acreditando nesse estereótipo. [5]

Ciranda de Moraes em seu Ted Talk fala sobre *"A teoria das Portas de vidro"*, ilustrando as barreiras invisíveis que afastam as mulheres do setor da tecnologia. E a primeira delas é justamente essa expectativa social criada na infância. [6]

Podemos pensar que a falta de meninas estudando matemática leva à falta de mulheres nas universidades de engenharia e programação.

A ausência de mulheres formadas nessa área leva a falta de representatividade feminina em tecnologia. Então, para resolver a representatividade feminina na área de produtos e tecnologia, precisamos formar mais mulheres, bingo!

Formar mais mulheres é ótimo, porém a falta de representatividade é um problema sistêmico, e não tão simples assim de se resolver.

A segunda porta de vidro, segundo Ciranda, se apresentaria na adolescência, em que as mulheres que chegam ao ambiente universitário, em um curso de tecnologia ou engenharia, encontram muitas vezes um clima hostil, tóxico e sexista. E isso as desestimula a continuar a formação. Nesta fase, muitas vezes o dilema "construir carreira" e "construir família" – que, na minha opinião, não deveria ser um dilema, também influencia na representatividade.

As que vencem esse desafio deparam-se com a terceira porta: um mercado de trabalho majoritariamente masculino. Segundo o *LinkedIn Gender Insights Report* de 2018, mulheres que chegam às universidades e ao mercado de trabalho, mesmo que altamente qualificadas, se candidatam 20% menos do que homens, pois elas muitas vezes acreditam que precisam cumprir todos os requisitos da vaga. [7]

Para as que continuam a buscar uma carreira em produto e tecnologia, mesmo sem formação técnica, em cargos que não sejam de desenvolvimento, e posições correlatas, como design e Gestão de Produtos, o "estigma do STEM" permanece: segundo um estudo da Women in Product de 2021, mulheres que trabalham como Product Managers são 2x mais propensas que os homens a reportar que a falta de um diploma técnico se apresenta como um desafio grande em suas carreiras. [8]

Além disso, a falta de referências femininas no mercado dificulta o senso de pertencimento dentro da área – o famoso sentimento de peixe fora d'água – e muitas vezes gera gatilhos para a famosa síndrome da impostora. No Brasil, segundo a pesquisa Women in

Technology realizada pelo instituto Michael Page 2021, 47% das entrevistadas afirmam que a falta de inspiração e modelos a seguir para as mulheres são um motivo para a baixa porcentagem de mulheres em TI em países da América Latina. [9]

Outra situação comum é a da competitividade feminina não saudável, uma vez que os assentos para as mulheres nas mesas de reuniões e decisões são poucos. A sensação que fica é a de que "só há lugar para uma". Vale ressaltar que essa competitividade, explicada pela primeira vez em um artigo científico de 1974 denominado *"The Queen Bee Syndrome"* (a síndrome da abelha rainha), de C. Tavris, G.L. Staines e T.E. Jayaratne, é fruto de uma estrutura patriarcal muito densa.

1.4 O que é representatividade, afinal?

Representatividade significa representar politicamente os interesses de determinado grupo, classe social ou de um povo. E é preciso admitir: algumas mulheres ainda não se veem como representantes de uma causa, atuando nas áreas de produto e tecnologia. Além disso, representatividade precisa considerar não apenas gênero, mas também visões interseccionais, como o de mulheres pretas e LGBTQIA+, bem como recortes socioeconômicos e regionais.

25% dos empregados em áreas de TI são do sexo feminino, segundo dados do programa YouthSpark, da Microsoft. Para resolvermos o problema da falta de representatividade feminina, basta crescer esse número certo?

Errado. Aumentar a quantidade de mulheres em uma estrutura organizacional, ocupando cargos, e lideranças é importante, sim. Mas nosso trabalho não para por aí.

Apesar de 47,12% das mulheres afirmarem já terem sido vítimas de assédio sexual em algum momento em ambientes corporativos,

segundo a pesquisa *"O ciclo do assédio sexual nos ambientes profissionais"*, realizada pelo LinkedIn e Think Eva em 2020, não é raro vermos mulheres que não se consideram parte de uma causa – mesmo que elas acreditem que assédio é errado. [10]

Sejam esses ambientes ultrassexistas ou nem tanto, é comum escutar coisas como: "Não sou feminista, nem machista..."; "Mas isso nunca aconteceu comigo..."; "Não aguento esse mimimi..."; "Mas é que aqui isso sempre foi assim..."; ou "Tem que levar na brincadeira…".

Se você já se reconheceu nas frases acima, não se preocupe. Espero que o livro seja um convite a rever este posicionamento e que você se inspire nas histórias, falhas, erros e acertos de mulheres como eu e como você. Se você se identifica como homem, fica o convite para continuar a leitura, entendendo que também pode usar o seu lugar de privilégio para dar voz a outras mulheres.

Notas

[1]PACHECO, Raíza. Os homens que criaram uma startup para resolver um grande problema feminino que não existe. *Administradores*, 2021. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/os-homens-que-criaram-uma-startup-para-resolver-um-grande-problema-feminino-que-n%C3%A3o-existe. Acesso em 17 de agosto de 2021. ↩

[2]SHARMA, Kriti. How to keep human bias out of AI. *TED*, 2018. Disponível em: https://www.ted.com/talks/kriti_sharma_how_to_keep_human_bias_out_of_ai. Acesso em 17 de agosto de 2021. ↩

[3]FIORETTI, Livia. Por que a tecnologia tem voz de mulher (e por que isso importa)?. *O futuro das coisas*, 2018. Disponível em: https://ofuturodascoisas.com/porque-a-tecnologia-tem-voz-de-mulher-e-porque-isso-importa/. Acesso em 17 de agosto de 2021. ↩

[4]SAVIN, Jennifer. Strava users are calling out the app's "creepy" privacy settings. *Cosmopolitan*, 2021. Disponível em:

https://www.cosmopolitan.com/uk/reports/a33560067/strava-privacy-settings/. Acesso em 17 de agosto de 2021. ↩

[5]COSTA, Camilla. Estereótipo de que 'matemática é para garotos' afasta meninas da tecnologia, diz pesquisador. *BBC News*, 2015. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/09/150831_entrevista_andrew_meltzoff_cc . Acesso em: 14 de agosto de 2021. ↩

[6]MORAIS, Ciranda de. As portas de vidro: mulheres e tecnologia. *YouTube*, 11 de julho de 2018. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=-hmtv3dFMu8. Acesso em 14 de agosto de 2021. ↩

[7]LinkedIn Gender Insights Report. https://business.linkedin.com/talent-solutions/diversity-inclusion-belonging/gender-balance-report↩

[8]The State of Women in Product Management: A Blueprint for Equity. *Women in Product*, 2021. Disponível em: https://mcusercontent.com/037451627be6a1202efb158a2/files/2c0a228f-9c56-96ba-94d4-c43487ebb20e/State_of_Women_in_Product_Report.pdf?mc_cid=22158f3fa7&mc_eid=32632ea62e. Acesso em: 15 de agosto de 2021. ↩

[9]Woman in Tech. O que as organizações estão fazendo para quebrar as barreiras? *Michael Page*, 2021. Disponível em: https://www.michaelpage.com.br/estudos-e-tend%C3%AAncias/women-in-tech↩

[10]OLIVEIRA, Semayat. O ciclo do assédio sexual no ambiente de trabalho. *Think Eva*. Disponível em: https://thinkeva.com.br/pesquisas/assedio-no-contexto-do-mundo-corporativo/. Acesso em: 14 de agosto de 2021. ↩

Bibliografia

A volta das mulheres na computação. *Take blip blog*, 2019. Disponível em: https://www.take.net/blog/devs/a-volta-das-mulheres-na-computacao/. Acesso em 17 de agosto de 2021.

BELLIZIA, Paula. Mulheres e tecnologia: por que elas ainda são minoria e o que estamos fazendo para mudar esse cenário. *Think with Google*, 2021 Disponível em: https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-marketing/gestao-e-cultura-

organizacional/diversidade-e-inclusao/mulheres-tecnologia-minoria-mudar-esse-cenario. Acesso em 15 de agosto de 2021.

CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas. Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders?. *Harvard Business Review*, 2013. Disponível em: https://hbr.org/2013/08/why-do-so-many-incompetent-men. Acesso em 14 de agosto de 2021.

GOOGLE. I am Remarkable, 2016. Página inicial. Disponível em: https://iamremarkable.withgoogle.com/. Acesso em: 15 de agosto de 2021.

MARASCIULO, Marília. 'Brotopia': como o Vale do Silício tornou-se um clubinho machista. *Galileu*, 2018. Disponível em: https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/noticia/2018/03/brotopia-como-o-vale-do-silicio-tornou-se-um-clubinho-machista.html. Acesso em 15 de agosto de 2021.

SAUJANI, Reshma. Teach girls bravery, not perfection. *TED*, 2016. Disponível em: ted.com/talks/reshma_saujani_teach_girls_bravery_not_perfection. Acesso em 15 de agosto de 2021.

Capítulo 2
Conhecendo o universo de produtos e o mercado no Brasil

Como tudo começou

Por Suene Souza

"Essa profissão é muito nova", "Não temos muitas bases porque gerenciamento de produto é algo recente", "A carreira está muito em alta e concorrida, já que é uma novidade". Essas são frases que escuto com absoluta frequência e, certamente, você também já as ouviu. Não estão erradas – a cadeira de Gestão de Produtos é realmente uma profissão bastante nova e, no meio digital, ainda mais. Pelo menos isso explica porque é tão difícil, às vezes, explicá-la para nossos pais e avós.

Neste capítulo, entenderemos as raízes de nossa profissão e como ela evoluiu ao longo do tempo. Isso nos ajudará a compreender o que é esperado da cadeira de produto e por que há tanta proximidade com outras disciplinas, como Marketing e Design. Assim, no mínimo, você já deve conseguir explicar sua profissão melhor aos parentes.

O gerenciamento de produtos começou em 1931 com Neil H. McElroy na Procter & Gamble, em um famoso memorando que se tornou reconhecido por expor os princípios da gestão de marca moderna - e, não por coincidência, o gerenciamento de produto data daí.

McElroy, na época, era um executivo júnior que, dentre outras funções, gerenciava a marca de sabonete Camay. Neste memorando, chamado de "Brand Teams", McElroy defende que as empresas deveriam ter equipes de marketing separadas para cada marca de produto individual, como se fosse um negócio separado. Ele

descreve papéis intitulados de "Brand Man" e "Assistant Brand Men" (agradecida por hoje poder ser uma "Brand Woman"!), detalhando responsabilidades de ponta a ponta de gerenciamento de um produto, da gestão de lançamento, até a coordenação de vendas e promoções. Ele descreve também que a maneira de fazer isso deveria ser por meio de pesquisas de campo e interação com o cliente.

Era o começo de uma nova era na indústria de bens de consumo - e, mais tarde, como você já desconfia, em vários outros setores. A Procter & Gamble, a partir daí, se reestruturou em uma organização centrada em cada produto - e, portanto, o papel de gerente do produto se iniciou junto. Com o passar dos anos, essa função foi adotada por milhares de empresas no mundo.

COPY MARKETING - Brand Teams, 1931

cc: Mr. W. G. Werner

Mr. N. H. McElroy

Mr. R. F. Rogan

May 13, 1931

ADV**N. H. MCELROY

Because I think it may be of some help to you in putting through our recommendation for additional men for the Promotion Department, I am outlining briefly below the duties and responsibilities of the brand men.

This outline does not represent the situation as it is but as we will have it when we have sufficient man power. In past years the brand men have been forced to do work that should have been passed on to assistant brand men, if they had been available and equal to the job.

Brand Man

(1) Study carefully shipments of his brands by units:

(2) Where brand development is heavy and where it is progressing, examine carefully the combination of effort that seems to be clicking and try to apply this same treatment to other territories that are comparable.

(3) Where brand development is light

(a) Study the past advertising and promotional history of the brand; study the territory personally at first hand - both dealers and consumers - in order to find out the trouble.

(b) After uncovering our weakness, develop a plan that can be applied to this local sore spot. It is necessary, of course, not simply to work out the plan but also to be sure that the amount of money proposed can be expected to produce results at a reasonable cost per case.

(c) Outline this plan in detail to the Division Manager under whose jurisdiction the weak territory is, obtain his authority and support for the corrective action.

Figura 2.1: Memorando Brand Teams - Neil H. McElroy

A trajetória do McElroy foi um capítulo à parte e fundamental para que as organizações evoluíssem da forma como evoluíram, centradas no produto. Ele chegou à presidência da Procter & Gamble, ficando na companhia por décadas e, depois, foi Secretário de Defesa dos Estado Unidos, na década de 50, ajudando a fundar a Nasa, onde também levou o papel de gerente de produto. Mais tarde, McElroy foi conselheiro em Stanford, onde foi mentor de Bill Hewlett e David Packard - as pessoas que fundariam a HP algum tempo depois e que ajudaram a levar a cadeira de produto para seu próximo nível.

Packard escreveu um livro intitulado *"The HP Way"*, onde atribui o papel de produto como fonte fundamental em criar um crescimento anual sustentado de 20% entre 1943 e 1993. A interpretação da HP sobre o gerente de produto é que se tratava de um defensor interno do cliente e que seria a voz dele durante o desenvolvimento do produto - conceito que perdura até hoje.

É nessa etapa da história que as raízes da profissão começam a se misturar, o que foi extremamente natural, dado o ponto de vista de inovação, em que um pensamento começa a influenciar o outro e perdemos a rastreabilidade. Isso porque, na mesma época, no Japão pós-guerra, a escassez e os problemas de fluxo de caixa forçaram as indústrias a desenvolver a manufatura *just-in-time*, tão famosa que qualquer pessoa, seja de que setor for, conhece.

Dois conceitos são especialmente conhecidos hoje pela disciplina de produto: **Kaizen** - melhorar o negócio continuamente enquanto nos movemos em direção à inovação e evolução - e **Genchi Genbutsu**, conhecido aqui em terras tupiniquins como **Gemba** - segundo o qual o processo de tomada de decisão deve ser iniciado onde os fatos realmente acontecem, sem transmissão de informações por intermediários. Em outras palavras, estar onde o cliente está e calçar seus sapatos.

Portanto, a HP foi uma das primeiras empresas a adotar conceitos similares em suas fábricas e escritórios, introduzindo também a estrutura de divisão, em que cada grupo de produtos se tornou uma organização autossustentável responsável pelo desenvolvimento, fabricação e comercialização de seus produtos. Uma vez que uma divisão passava a ter mais de 500 pessoas, era invariavelmente dividida ainda mais para mantê-las pequenas. Alô, squads, tribos, unidades de negócio e demais sistemas organizacionais, é com vocês mesmo que estou falando! Ou seja, a HP começou a promover uma nova maneira de pensar - centrada no cliente, em verticais de produto e manufatura enxuta - permeando rapidamente o crescente Vale do Silício.

Conforme a indústria de software ia amadurecendo, seus produtos se tornaram mais direcionados ao consumidor, e as empresas começaram a adotar alguns dos mesmos fundamentos de gerenciamento de produtos de consumo a seus produtos. A Intuit foi uma das primeiras empresas de tecnologia a fazer isso. Seu fundador, Scott Cook, não por coincidência, foi anteriormente gerente de produto na P&G e implementou esses princípios na Intuit. A empresa focou nas necessidades do usuário para desenvolver seu software.

A Microsoft foi outra agente na construção do papel de produto, conhecida por lá como gerenciamento de programa. Tradicionalmente, a Microsoft começou como uma empresa de software gerida por engenharia. Com o passar do tempo, os engenheiros sozinhos não conseguiam atender às demandas técnicas e criar um produto coeso para os usuários ao mesmo tempo.

O ex-executivo da Microsoft Steven Sinofsky descreve em seu blog, em 2005, a função de gerenciamento de programas na empresa como responsável por preencher lacunas que os engenheiros de software não podiam:

"Os gerentes de programa começaram na Microsoft enquanto desenvolvíamos o Excel para Macintosh. O desafio que a empresa viu foi que estávamos sobrecarregados tentando achar o estado da arte em tecnologia... Os desenvolvedores estavam muito ocupados tentando fazer coisas como planilhas, gráficos, impressão etc. funcionarem bem e, ao mesmo tempo, desenvolver novos algoritmos para planilhas e fórmulas. Isso significa que o lugar onde não estávamos dando atenção suficiente era a usabilidade ou os cenários de como as pessoas usariam o software... Portanto, na Microsoft, uma nova função foi criada como gerenciamento de programas com o objetivo explícito de fazer parceria com o desenvolvimento e trabalhar durante todo o ciclo do produto como defensor dos usuários finais e clientes."

Da mesma forma, Joel Spolsky, que já ocupou o título de gerente de programa da equipe da Microsoft Excel, lembra que Jabe Blumenthal, um programador da equipe do Mac Excel no final dos anos 80, _"notou que o desenvolvimento de software estava ficando tão complicado que nenhum dos programadores teve tempo de descobrir como fazer software que fosse utilizável ou útil. A equipe de marketing estava reclamando e delirando sobre as necessidades dos clientes e ninguém tinha tempo para falar com eles ou traduzir o discurso do MBA em recursos reais. Havia muitas coisas de design de produto que davam muito trabalho: conversar com usuários, executar testes de usabilidade, revisar produtos concorrentes e pensar seriamente em como tornar as coisas mais fáceis, e a maioria dos programadores apenas não tinha tempo (nem eram particularmente bons nisso). Blumenthal assumiu o título de gerente de programa...".

É interessante notar essa passagem da indústria de bens de consumo para a indústria de software: os gerentes de produto originais faziam parte da função de marketing. Em outras palavras, eram muitas vezes o que conhecemos hoje como *gerentes de categoria*. Eles se concentravam no processo de entender as necessidades dos clientes e encontrar uma maneira de atender a

essas necessidades usando o mix de marketing clássico - o produto certo, no lugar certo, com o preço certo, usando a promoção certa.

Suas principais métricas eram vendas e lucros, mas devido à natureza lenta do desenvolvimento e produção de novos produtos em bens de consumo (imagine quanto tempo leva para desenvolver e testar um novo creme dental, aumentar a produção e, em seguida, trazer uma nova marca ao mercado) eles se concentraram mais nos três Ps finais: Praça, Preço e Promoção - do inglês *Place, Price and Promotion* - ou os quatro Cs de Shimizu: Commodity, Custo, Comunicação e Canal - do inglês *Commodity, Cost, Communication and Channel*.

Assim, a Gestão de Produtos na indústria tornou-se cada vez mais uma função de comunicação de marketing, preocupada em obter o mix certo de embalagens, preços, promoções, marketing de marca, deixando o desenvolvimento do produto para terceiros.

À medida que a função mudou para o mundo da tecnologia, no entanto, essa separação do desenvolvimento e da produção do produto tornou-se insustentável. A maioria das empresas inovadoras no mundo da tecnologia estava inventando setores totalmente novos e não podia depender apenas da embalagem e do preço de uma commodity para ter sucesso. Isso trouxe o desenvolvimento de um produto de volta ao centro da função de gerenciamento de produto, já que era imperativo não apenas entender o cliente e suas necessidades, mas também alinhar o desenvolvimento do produto a eles.

Essa divisão entre Marketing e Gerenciamento de Produto ainda pode ser sentida em muitas organizações hoje, onde ambas sentem que "possuem" o cliente e entendem o mercado. Na maioria das organizações de tecnologia, entretanto, o Marketing evoluiu para ser mais responsável pela marca e a aquisição do cliente, enquanto o Produto possui a proposta de valor e o desenvolvimento do produto.

Por fim, a crescente valorização de corporações que são essencialmente de produto - como Google, Facebook, Netflix, que colocam o gerente de produto como central para a empresa, e Apple, com o gerente de produto mais conhecido de toda história, Steve Jobs - fez com que esses conceitos se espalhassem para todas as empresas de hardware, software e, pouco depois, para um movimento global que estamos vendo hoje.

2.1 Gestão de Produto no Brasil

Por aqui, a cadeira de produto coincide com a escrita do Manifesto Ágil (https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html), feito em 2001, nos Estados Unidos - ainda que por aqui tenha chegado alguns anos depois. Vamos lembrar que o grande boom da internet começou a acontecer no Brasil por volta de 1996, viabilizado pela melhoria nos serviços prestados pela Embratel - em janeiro de 1996, eram 851 domínios no Brasil, incluindo o Jornal do Brasil Online, primeiro jornal online brasileiro, o portal ZAZ, que se tornaria mais tarde o Terra e o UOL. Em 1999 eram lançados Mercado Livre, Americanas e Submarino, e a AOL chegava ao Brasil com distribuição em massa de CDs de provedor (além, é claro, do saudoso bate-papo da UOL, no mesmo ano). Portanto, enquanto nos Estados Unidos as empresas de software tinham cadeiras de desenvolvimento de produto e já estavam evoluindo o papel, por aqui estávamos engatinhando.

O Manifesto Ágil se tornou um divisor de águas no desenvolvimento de produtos, não apenas porque liberou os engenheiros de software de serem executores de uma linha de produção, como também deu voz à centralidade do papel de produto e seu olhar para entendimento de reais necessidades e entrega de valor. Eu me lembro exatamente quando ouvi sobre o Manifesto Ágil pela primeira vez: "uma galera que trabalha com empresas do Vale do Silício virá aqui falar com a gente sobre um processo novo que está surgindo e

que revoluciona totalmente os negócios". O ano era 2009 e eu nunca havia ouvido falar sobre isso - operava feliz meu modelo cascata de planejamento no MS Project na época. Dado que eu estive presente nos 10 anos seguintes em muitas das transformações digitais nas empresas, posso dizer que realmente 2009 foi um ano de vanguarda para falar sobre isso.

Figura 2.2: Manifesto Agile foi criado por 17 indivíduos - hoje conhecido como Agile Alliance - todos os quais estiveram intimamente envolvidos com o desenvolvimento de software. Fonte: fotos postadas por Alistair Cockburn, um dos membros, em seu blog https://alistair.cockburn.us/ na época

Vale ressaltar como a história de evolução da indústria de produtos digitais fala com a evolução da cadeira de gerente de produto: nos primórdios dos anos 2000, a disciplina mal existia e os primeiros papéis eram cobrados pelo gerenciamento de projetos. Essa fase foi bastante marcada pelos portais - dos poucos negócios que existiam online.

Pouco depois, começaríamos a dialogar sobre o Manifesto Ágil, como já falamos anteriormente, abandonando de certa forma a mentalidade de que sucesso é o projeto entregue. A disciplina evoluiu nesse segundo momento para muito foco na experiência do usuário e no sucesso de ações dele dentro do produto. Neste ponto, os e-commerces têm grande influência - uma boa gestora de produto, nesse momento, é quem consegue criar hipóteses de boa usabilidade, tirando o máximo de atrito para que o cliente complete uma compra, por exemplo.

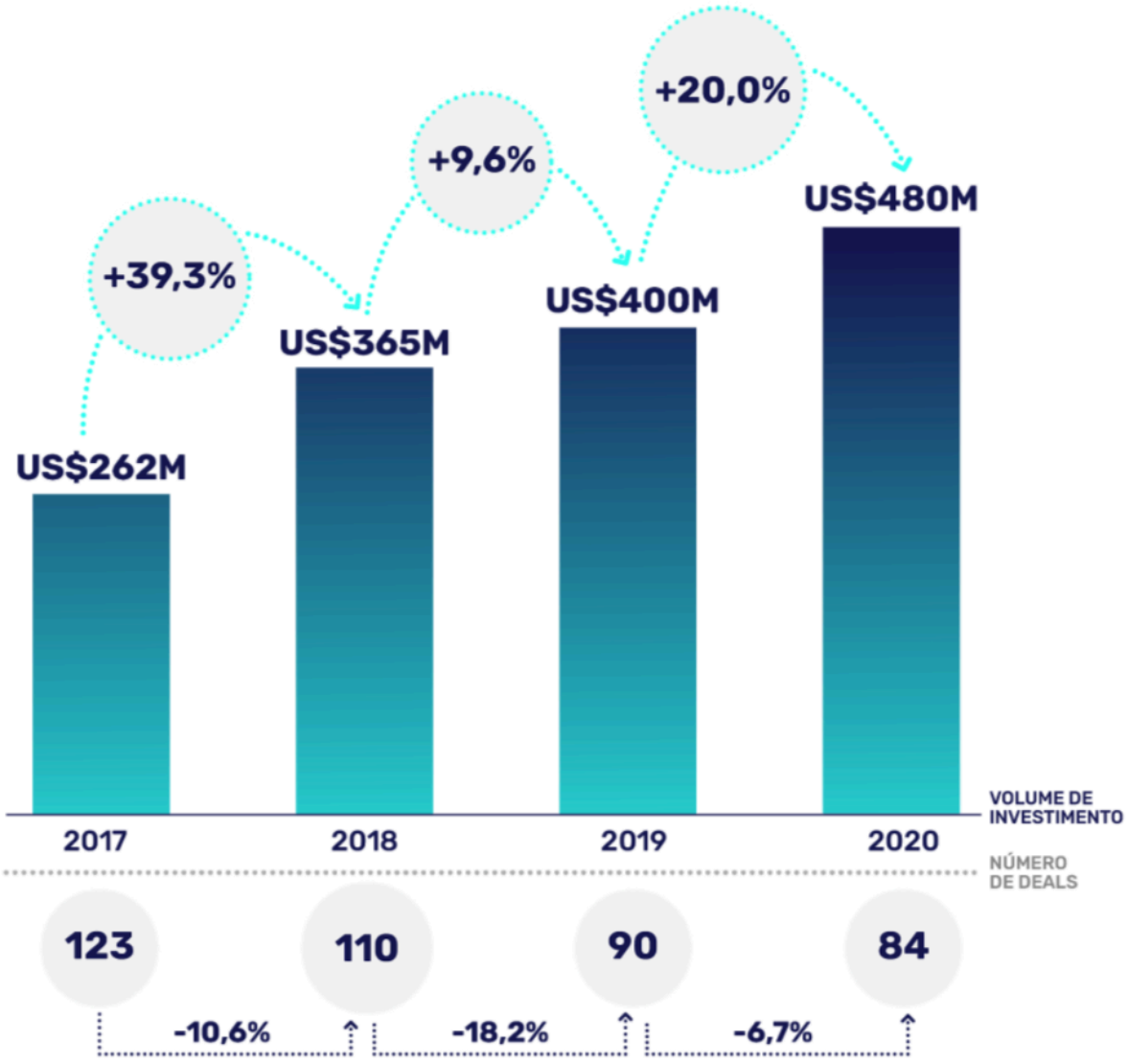
Por fim, a era que estamos vivendo em produto hoje fala sobre o impacto que o produto gera no negócio - atualmente, a mentalidade da gestora de produto está voltada para o valor entregue seja a cada nova descoberta, feature em produção ou novo produto lançado.

2.2 A evolução da maturidade da disciplina de Produto

Esse movimento fala sobre a própria maturidade do setor no Brasil e os modelos de negócio das empresas digitais: a forma de monetização antes era a própria audiência e o produto era usado somente como vitrine para venda de mídia. Em um segundo momento tínhamos um grande foco em taxas de conversão e, portanto, na usabilidade do produto. Atualmente, e, principalmente nos últimos 5 anos, tivemos negócios fundamentalmente digitais sendo lançados e, portanto, temos a cadeira de produto como responsável pelo próprio sucesso do negócio, em última instância, a partir do produto - se estamos falando de uma empresa de produto digital e o produto não é bem-sucedido, portanto, a empresa também não é. Mercado Livre, Nubank, iFood, Gympass, Loggi, PagSeguro são só alguns exemplos deste momento.

A grande oferta de capital de risco no Brasil é parte responsável por isso - com mais acesso a capital, mais empreendedores lançam novas modalidades de negócios, o setor se expande para novas indústrias, fica mais maduro e, portanto, também o gerenciamento de produtos.

Temos visto nos últimos anos, como já citei, essa oferta de capital em ascensão: tivemos um crescimento de 500% em 4 anos de capital investido no Brasil - passando de 24 milhões de dólares em 2017 para 144 milhões em 2020. É um crescimento impressionante e nem a pandemia do COVID-19 fez com que desacelerássemos: ao contrário, em relação a 2019, 2020 teve um impressionante crescimento de 118% de volume de investimento.



Fonte: Pesquisa Inside Venture Capital Brasil

Figura 2.3: Pesquisa Inside Venture Capital Brasil

Isso foi possível parte pelo otimismo dos investidores (e por quererem garantir investimentos mais "online"), parte pela resiliência do setor, em relação à preparação para ter caixa guardado, baixo endividamento, baixo custo e alta performance, base de usuários gigantescas e, não menos importante, adaptação prévia a uma vida de trabalho remoto muito mais do que a indústria tradicional e capacidade de adaptação e inovação. Outro fator interessante a ser

examinado foram as soluções que surgiram ou foram repensadas exatamente por conta da pandemia.

Tudo que tange a "vida remota" teve essencial participação nesse período e fez com que, de uma forma muito mais acelerada do que normalmente pudesse acontecer, as pessoas finalmente adotassem produtos digitais como parte do dia a dia. Isso inclui possivelmente sua avó pedindo mercado pelo celular, seu pai usando o banco online e seus tios aprendendo finalmente a fazer uma chamada por vídeo.

Dado isso, não teríamos como falar sobre o mercado de produtos sem citar este importante - e difícil, diga-se de passagem - momento para a indústria digital.

2.3 O hoje: os setores na pandemia do COVID-19

Varejo

"Fizemos 10 anos em um" foi a frase clássica da pandemia para o varejo online. No mundo todo, a pandemia de COVID-19 marcou o ano de 2020 como o maior acelerador do comércio eletrônico e o início de uma nova era para o varejo. Dados de uma pesquisa da McKinsey revelam que esse cenário global foi o responsável por gerar, em apenas 90 dias, mudanças no comércio eletrônico e no comportamento do consumidor que aconteceriam apenas em 10 anos. No Brasil, a Intelipost, software logístico líder de mercado, nos mostra que o esperado de crescimento de entregas de 2019 para 2020 era de 17% - na realidade foram impressionantes 67%.

Devido ao desenvolvimento tecnológico, ao ambiente de pagamentos em rápida mudança e o setor logístico capaz de atender essa nova demanda, fazer compras online está muito mais fácil para

os consumidores. A maneira como compramos, pagamos e recebemos nossos produtos e serviços segue em reinvenção.

As compras online agora dominam o panorama do comércio, e não apenas entre a geração mais jovem. A pandemia forçou uma geração mais velha de consumidores, comumente chamados de *baby boomers*, a abraçar o comércio eletrônico, e suas expectativas em termos de segurança, velocidade, simplicidade, transparência e valor são tão altas quanto as dos consumidores mais jovens.

O que se tornou extremamente normal neste período e não era, até alguns meses atrás - comprar determinadas categorias pela internet; receber em algumas horas ou até minutos; retirar na loja, em lockers ou em PUDOs (*Pickup and Dropoff points*) - provavelmente seguirá como um comportamento do consumidor, impulsionando o setor pelos próximos anos.

Comida

Os restaurantes que optaram anteriormente por não adotar serviços de pedidos ou entrega online subitamente descobriram que essa era salvação. Aliás, restaurantes renomadíssimos começaram a usar serviços de entrega pela primeira vez em seus muitos anos de história. iFood, Rappi e Uber Eats (que tirou a taxa por algum tempo para ajudar os restaurantes) correram para se adaptar ao momento: iFood, por exemplo, adicionou telas de preferência sobre a entrega do pedido sem contato, deu enfoque para a gorjeta do motoboy (figura que finalmente foi valorizada por conta desse período!) e investiu ainda mais na descoberta de entregas inovadoras, como lockers (implementado em alguns locais) e drones (em teste).

Não é para menos: segundo dados da Food Consulting, em 2020, no mercado como um todo, os pedidos de entrega cresceram cerca de 250% no período de pandemia.

Mercado

Das categorias que mais tiveram um crescimento vertiginoso, a conhecida como Groceries - nosso bom e velho mercado - é das mais legais de se ver. Quem comprava itens de mercado pela internet eram esmagadoramente os millenials e olhe lá - coisa que, claro, mudou com a pandemia. Essa categoria está separada de "delivery de comida" simplesmente porque, apesar de serem categorias irmãs, têm uma história e evolução muito diferentes: delivery de comida nós pedimos há anos, ainda que não pelo aplicativo, mas pedimos. Por anos pelo telefone, depois alguns pelo WhatsApp da pizzaria e, mais tarde, por apps. Essa categoria é extremamente difundida - muito diferente de mercado.

Essa foi outra categoria que teve seus dez anos de evolução em alguns meses em 2020 e esse crescimento será exponencial nos próximos anos. Diversos são os desafios: cadastro e atualização de todo o catálogo do mercado, integrações com o sistema prévio do mercado, processo de *pick* e *pack* no ponto, ruptura de produtos e logística eficiente, só para citar alguns. É um setor em que vale ficar atento nos próximos anos, certamente veremos o desenvolvimento no digital de um setor muito forte.

Transporte

A Uber foi uma das empresas que patinou muito na pandemia. Pudera, da noite para o dia, a demanda tendeu a zero. O que eles fizeram? A menina dos olhos virou a unidade Eats - eles evoluíram bastante o produto no último ano, despriorizando projetos relacionados a serviços financeiros - que incluíam carteira digital e pagamentos instantâneos aos motoristas, por exemplo, e direcionando todo o time para o Uber Eats. No Brasil, o serviço acabou encerrando as operações, mas nos Estados Unidos, por exemplo, manteve sua fatia de mercado - enquanto a DoorDash simplesmente abocanhou todos os outros players, a exemplo da Grubhub, que passou de 36% de share de mercado em 2018 para 12% em 2022.

Outro modelo que a Uber está tentando vingar é o plano de assinatura, batizado de Uber Pass. Os usuários que se cadastrarem pagam uma mensalidade de R$ 24,99 para receber benefícios, como, por exemplo, 10% de desconto em viagens realizadas pelo UberX e frete grátis tanto para pedidos com valor acima de R$ 30 no Uber Eats, quanto para entregas de supermercado com valor superior a R$ 100 - aqui, claro, a intenção é ter receita recorrente e se aproximar de uma "segurança SaaS".

Mídia e entretenimento

Televisão, jornais e filmes rapidamente transferiram seu conteúdo para formatos digitais, enquanto lutavam para se adaptar. Os jornais foram forçados a fechar as edições impressas e acelerar as operações digitais. "Vamos olhar para esses eventos como um momento em que a transição da indústria jornalística da mídia impressa para a digital acelerou significativamente", diz Jim Friedlich, para a Philadelphia Inquirer, diretor executivo do Instituto Lenfest de Jornalismo, uma organização sem fins lucrativos que apoia as notícias locais.

As entrevistas de televisão estão sendo conduzidas predominantemente via Zoom, Skype ou outros canais digitais. Alguns estúdios de cinema, como a Universal Pictures e Disney, pela primeira vez, lançaram filmes para o público digital ao mesmo tempo em que os disponibilizam nos cinemas. E, claro, houve um grande aumento no consumo de vídeo e streaming na Internet.

Exercícios e Esportes

Tudo, desde aulas de balé e aulas de karatê a sessões de fisioterapia e aulas de ioga, tornou-se virtual. Foi interessante observar que as academias e os próprios professores começaram a fazer do Instagram sua ferramenta de trabalho, realizando lives para os seguidores (isso, aliás, virou um negócio a parte para profissionais do esporte - a tendência agora é criar contas de Instagram com pagamento recorrente para se ter acesso a treinos exclusivos). A

Gympass, por exemplo, observando o movimento, adaptou sua plataforma para transmitir aulas online, assim como fez parcerias com apps terceiros para dar acesso aos seus clientes dentro de uma única assinatura.

Medicina

Se teve um setor que foi falado neste período, foi a medicina. Seja por conta de consultas online e novas plataformas surgindo aos montes com esse objetivo, seja a migração da quase totalidade da classe médica para usar receitas digitais com validação em QR Code ou token, seja o mercado de testes em casa, como o do próprio coronavírus e também outros de genética, o setor de medicina digital esteve muito em alta.

Uma das pioneiras do setor de health tech no Brasil, a dr.Consulta viu sua demanda cair em 40% nos primeiros meses da pandemia. Durante a pandemia, a empresa manteve os centros de consulta e diagnóstico abertos, seguindo protocolos de segurança sanitária, mas passou também a oferecer testes para Covid-19, coleta domiciliar para exames e entregar receitas de medicamentos em domicílios. Assim como outras health techs, antecipou a oferta de telemedicina, com um sistema implementado em apenas nove dias. Até o final de setembro de 2020 haviam sido realizadas mais de 80 mil consultas online pelo aplicativo da empresa. "Continuamos a pleno vapor, a demanda foi voltando e hoje estamos 100% de novo", diz Renato Velloso, presidente-executivo da empresa, em entrevista para a Folha.

Viagens

Deixei por último o exemplo que mais gosto deste período: Airbnb. O resumo foi o seguinte: a receita tendeu a zero, precisaram pegar US$1 bilhão em empréstimos, reduziu sua avaliação de US$ 31 bilhões para US$26 bilhões e demitiram cerca de 25% dos funcionários.

Mas se reinventaram de um jeito surpreendente. Muito rapidamente, adaptaram o produto para recomendar destinos próximos ao viajante, adicionaram filtro de raio, lançaram experiências online e, no fim das contas, antes do final de 2020, já estavam divulgando aumento da demanda, principalmente em relação a estadias curtas e viagens domésticas.

"No auge da pandemia, nós previmos que nossa receita para 2020 poderia ser menos da metade do que era em 2019. No entanto, no final, a receita total de US$ 3,4 bilhões em 2020 diminuiu apenas 30% em comparação com US$ 4,8 bilhões em 2019", relatou a empresa, no call de resultados do último trimestre de 2020.

O desempenho da Airbnb foi melhor quando comparado ao de players de viagens como Booking e Expedia, que tiveram quedas nas receitas do 4º trimestre de 2020 de 63% e 67%, respectivamente.

"Nosso desempenho em 2020 mostrou que a Airbnb é resiliente e inerentemente adaptável", disse o CEO Brian Chesky.

Para onde vamos

A junção da probabilidade do mercado de capital de risco continuar em alta na América Latina e Brasil pelos próximos anos e a digitalização pouco a pouco de todos os setores do país faz com que tenhamos uma perspectiva de alta demanda por profissionais ligados à tecnologia - obviamente, papéis de gerenciamento de produtos na conta.

Essa alta demanda é uma grande dificuldade do ponto de vista de gestoras de empresas - em média, temos visto sempre cerca de 7 mil vagas em aberto para profissionais de produto no Brasil. Do ponto de vista dos profissionais, a alta demanda é ótima e a posição oferece excelentes salários. O ponto de encontro para ambos é o desafio de desenvolvimento de profissionais - tanto recrutar profissionais seniores quanto se tornar um.

Na pesquisa *The Future of Product Management*, a Product School, em parceria com Heap, Mixpanel, Amplitude e outros, entrevistou milhares de profissionais de produtos ao redor do mundo e constatou que, das habilidades que os PMs desejam melhorar, 62% querem se tornar melhores em análise de dados, 50% em técnicas de growth, 49% em inteligência artificial, 45% em pesquisa de usuários e 40% em monetização e modelos de negócio. Isso nos traz algo interessante sobre o que os profissionais acham que são suas deficiências: há um notável destaque para habilidades que são um meio para impactar o negócio, o que nos leva de volta a um dos pontos iniciais discutidos no começo do capítulo - a evolução da disciplina em conseguir, através do produto, entregar valor ao usuário e impactar o resultado da companhia. Veremos isso em maior profundidade na parte 6 deste livro, que tratará, em outros pontos, sobre formação e papel de produto.

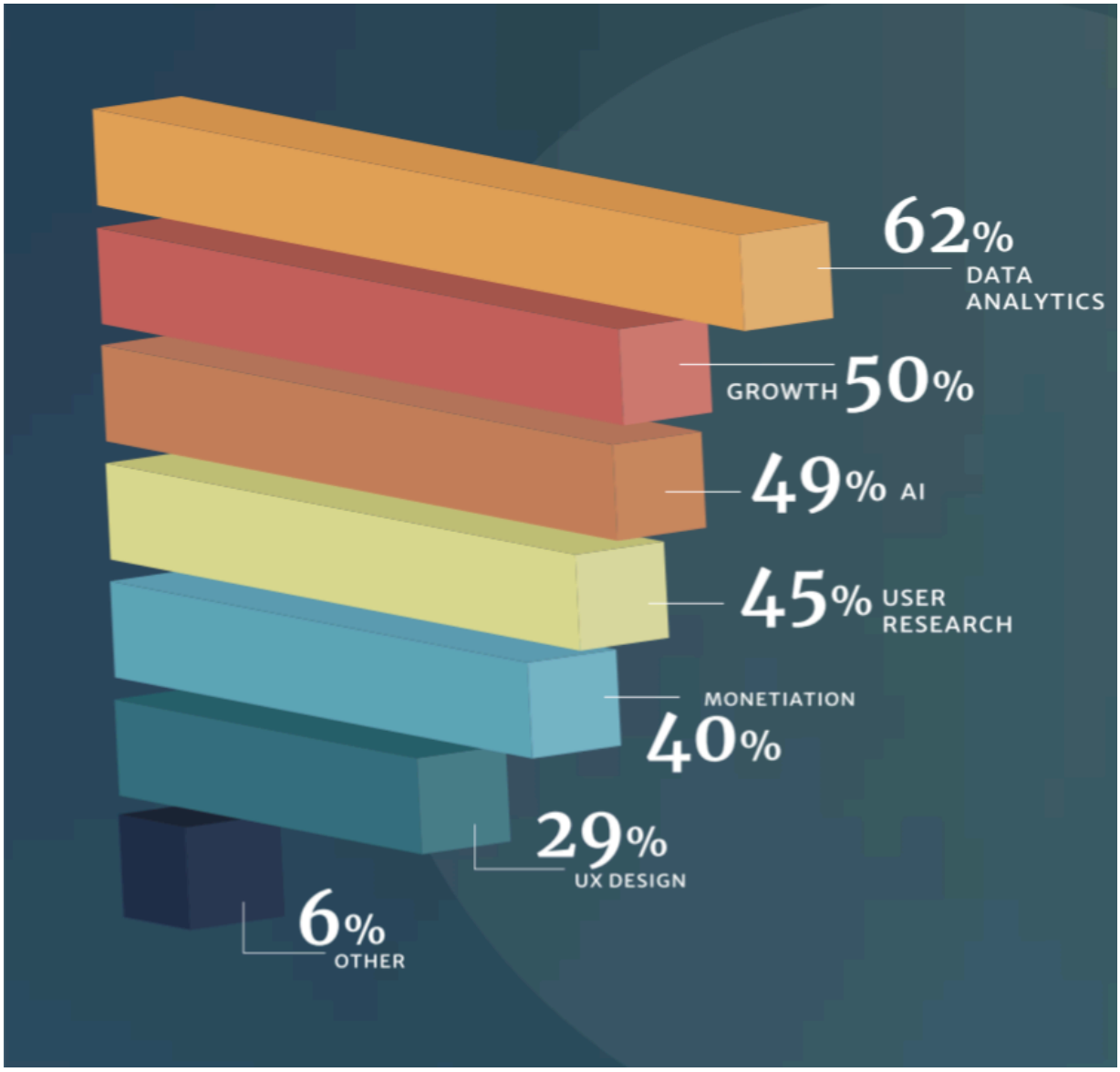


Figura 2.4: Report The Future of Product Management - Product School - Quais habilidades você precisa desenvolver? - Fonte: link da pesquisa completa em https://assets.productschool.com/wp-content/uploads/2021/01/28093000/TheFutureoPM-Report-2021.pdf

Na mesma pesquisa da Product School, um dado extremamente importante: o reconhecimento do lugar do produto em times executivos está crescendo, com 16% de CEOs vindos de produtos e 31% das empresas tendo agora a cadeira de CPO. Praticamente desconhecido há apenas alguns anos, o papel do CPO está ganhando reconhecimento como uma função necessária. Mais CEOs

com experiências de produtos também significam maior influência e potencial de tomada de decisão impulsionado por pensadores de produto. O produto tem um assento decisivo na mesa para tomada de decisão, definindo a direção e a cultura da empresa como um todo.

Por fim, mais de 73% dos entrevistados descrevem suas empresas como "voltadas para o produto" com produtos que inerentemente agregam valor ao usuário e que geram receita, consequentemente. Nada mais notável sobre a maturidade da disciplina que essa estatística: saímos de um momento de "produto-projeto", em que a posição de produto era cobrada pela entrega de features e passamos, cada vez mais, para um mercado que valoriza profissionais que enxergam o produto como um meio capaz de entregar valor ao cliente e, portanto, capturar também esse valor para a empresa, criando um círculo virtuoso em que todas as partes são beneficiadas - inclusive a própria PM, que faz seu produto crescer, aprende através dos ciclos, e também cresce, seja do ponto de vista de aprendizados, seja dando passos na carreira - ou, melhor ainda, ambos.

Referências

Airbnb. Airbnb Fourth Quarter and Full Year 2020 Financial Results. *Airbnb*, 2021. Disponível em: https://news.airbnb.com/airbnb-fourth-quarter-and-full-year-2020-financial-results/. Acesso em: 14 de maio de 2021.

Distrito. Inside Venture Capital Brasil. *Distrito*, 2020. Disponível em: https://distrito.me/dataminer/reports/. Acesso em: 10 de maio de 2021.

MCELROY, Neil H. *Memorando Brand Teams*. 1931. Disponível em: https://3lsqjy1sj7i027fcn749gutj-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2015/10/McElroyBrandMan.pdf. Acesso em: 10 de maio de 2021.

McKinsey & Comapany. Five fifty: The quickening. *McKinsey & Comapany*, 2020. Disponível em: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-fifty-the-quickening. Acesso em: 14 de maio de 2021.

PACKARD, David. *The HP Way:* How Bill Hewlett and I Built Our Company. Harper Business, 2013.

Product School. The future of product management report. *Product School*, 2021. Disponível em: https://assets.productschool.com/wp-content/uploads/2021/01/28093000/TheFutureoPM-Report-2021.pdf. Acesso em: 18 de maio de 2021.

ROMANO, Giuli. Perdeu o Intelipost Connection 2021? Veja os destaques do evento. *Intelipost*, 2021. Disponível em: https://www.intelipost.com.br/blog/perdeu-o-intelipost-connection-2021-veja-os-destaques-do-evento/. Acesso em: 14 de maio de 2021.

VARHOL, Peter. To agility and beyond: The history—and legacy—of agile development. *TechBeacon*. Disponível em: https://techbeacon.com/app-dev-testing/agility-beyond-history-legacy-agile-development. Acesso em: 10 de maio de 2021.

CAPÍTULO 3
Filosofia de Produto

Por Luanna Teofillo

3.1 Introdução

O ano é 3022. Arqueólogos têm a missão de estudar o modo de vida na terra no milênio anterior e as origens da internet na chamada Era do Conhecimento. E para isso, escolheram estudar um grupo específico de humanos do gênero feminino que, na pré-história da tecnologia, tinham como trabalho entregar valor aos usuários de sistemas e aplicações. Elas foram chamadas de Humanas de Produto.

Através de escavações, buscaram objetos materiais da época e o pouco encontrado foram alguns papéis chamados contratos e um tipo de documento utilizado para identificar essas trabalhadoras chamado carteira de trabalho, e que, a partir de um determinado momento histórico, também pareciam ter desaparecido. Realizadas as análises dos materiais encontrados, os estudiosos notaram que este grupo humano do século feminino exercia uma atividade considerada muito relevante nos primórdios do digital e que, no decorrer do tempo, foi aumentando em número de forma exponencial.

O problema é que, fora as carteiras de trabalho, as canecas e camisetas com os logos das empresas encontrados nos sítios arqueológicos, os arqueólogos do futuro não encontraram nenhum vestígio material do que faziam essas mulheres. Com a mudança das tecnologias e linguagens no decorrer dos séculos, não houve a transição do que nos primórdios se chamavam de sites, plataformas

e softwares e que guardavam enormes quantidades de informações sobre as pessoas e os produtos. A cada atualização muitos dados foram perdidos e, mil anos depois, é quase impossível acessar a internet da época. Se não há nada físico ou substancial que comprove o trabalho de uma Product Manager ou de uma Designer Digital, como saber o que elas faziam na época e traçar seu comportamento e importância na sociedade onde viveram?

Na falta de materialidade, vamos usar a filosofia para ajudar a responder a essa pergunta e é sobre isso que falaremos aqui.

3.2 A PM e sua função criadora da realidade

Para que no futuro se entenda o trabalho na área de produto, é preciso compreender quem são e o que fazem as chamadas *produteiras* e, para isso, vamos usar premissas para chegarmos a uma conclusão.

Entre o mundo das ideias e a realidade, e suas necessidades humanas, existe um elo de comunicação. No Candomblé, Exu é o orixá que faz a comunicação entre os homens, seus desejos e ações e os Orixás. Em uma empresa de tecnologia, no lugar de Exu, estão os Product Managers e Product Owners, criando um elo entre desejos abstratos e criação de realidades, ainda que virtuais.

E são essas relações dialéticas que fazem da Humana de Produto um ser de ligação entre usuários e sistemas. Se por um lado um sistema é algo autônomo e independente, por outro, esse conjunto de códigos ou conjunto de ideias só é uma entidade de valor quando está de fato coordenado com a necessidade das pessoas e pelo impacto que essas entregas trazem para a realidade material delas.

Para criar esses sistemas complexos e entregar valor através deles, é necessário o entendimento de diversas variáveis filosóficas que determinam o sucesso de um modelo, seja um produto ou projeto.

Todo produto tem um ciclo de vida, assim como as pessoas, com nascimento, vida, morte e reencarnação. Tudo bem que usamos outras palavras, como criação, lançamento, ativação, *life-time-value*, desenvolvimento, descontinuação, mas estamos falando de um ciclo de nascimento e morte e o que acontece entre eles.

Gerenciar um produto é mais do que escrever histórias e elencar prioridades, mas lidar com um conjunto de ideias filosóficas e metafísicas, conseguir traduzir em modelos digitais e tornar tudo isso uma necessidade para o usuário.

A primeira premissa sobre o que é uma Humana de Produto é que ela é um elo entre as necessidades abstratas e as realizações que respondem a essas demandas com uma entrega de valor.

3.3 A imaterialidade do produto

Igbos são um povo milenar que atualmente vive em sua maioria no sudoeste da Nigéria e são conhecidos por serem grandes comerciantes, científicos, tecnológicos e terem uma linguagem e um alfabeto que é considerado um dos primeiros de toda a humanidade.

Certa feita, em uma sala de aula de Cosmologia Igbo, durante o estudo atomista da história da humanidade, o professor fez a seguinte pergunta: a alma existe? Os alunos começaram a conversar entre si e as respostas começaram a surgir:

— Sim, existe. Somos seres de corpo e alma. — Existe, mas não podemos ver, nem tocar. — Depende, se a pessoa for boa, a alma dela vai para o céu.

O professor pediu silêncio e, quando os alunos se acalmaram, disse enfaticamente:

— Não, a alma não existe. Porque existir pressupõe a materialidade e a alma não é material.

Em igbo, a palavra que explica a condição da alma é *Isi-Ala*, que seria algo como perceber a real natureza das coisas além da realidade material. A alma não existe na materialidade, mas ela é percebida pelos sentidos. Aplicando a lógica Igbo à reflexão sobre produtos digitais, entendemos que para aquela cultura o que fazemos todos os dias "não existe", não é material, mas seus efeitos são percebidos, logo sua existência é comprovada.

É possível provar o crescimento de uma empresa através de seus números, mas não é possível tocar esse crescimento, assim como uma nova funcionalidade de uma plataforma pode ser priorizada e entregue e, mesmo assim, não ser possível fora do sistema provar que essa funcionalidade existe (e nem o sistema). Todas as cores, símbolos de uma marca são percebidos, mas não são a empresa em si, muito menos o valor que ela entrega às pessoas e que as mantém interessadas. O poder simbólico de um produto não se encontra em sua existência mas na percepção e uso que as pessoas fazem dele, daí nasce a intrínseca relação entre o produto e usuário.

Nesse sentido, a segunda premissa sobre o que é uma Humana de Produto é que o produto, objeto de seu trabalho, transcende a sua própria condição e inclui a percepção sentida pelo usuário, atributos simbólicos e psicológicos resolvendo um problema ou fornecendo um benefício às pessoas.

3.4 Para que serve fazer as coisas?

Entender o motivo pelo qual se faz o que fazemos é essencial para dar mais sentido à nossa existência. Toda pessoa e sua construção são um artefato de seu destino.

O *Homo faber*, o homem ou mulher que faz, em latim, é um termo cunhado na literatura por Appius Claudius Caecurs, que se refere à habilidade inata dos seres humanos de controlar seu destino e o ambiente por meio do trabalho e da construção de coisas através do uso de inteligência e de ferramentas. Appius foi o primeiro intelectual romano a valorizar a diversidade de ideias e culturas, e a se dedicar à literatura e à filosofia, que na tradição romana no século III a.C. era considerada uma atividade inútil e supérflua. Bem parecido com o que muitos pensam da filosofia no século XX e que outros já pensaram sobre a tecnologia e principalmente a internet no século XXI.

À luz dessas ideias, o produto é a síntese construída de ideias, julgamentos, valores e sistemas que em conjunto entregam um valor a alguém ou a um grupo de pessoas que chamamos de usuários. Mas o que faz de um produto uma entidade de valor tamanho que o torna uma necessidade para as pessoas?

Para começar, temos que definir o que é valor. O valor de algo ou alguém exige mais que uma pura interpretação da realidade. Ele se fundamenta na capacidade humana de julgar uma coisa de forma positiva ou negativa, como desejável ou indesejável. Algo que serve a alguém ou não.

Chegamos à terceira premissa sobre o que é uma Humana de Produto: é alguém que trabalha conectando uma necessidade humana a um desenvolvimento em um sistema e entregando um valor útil e necessário para um usuário com um determinado propósito.

3.5 Como seremos lembradas no futuro

Em nossa jornada, para entender o problema que nossos produtos tentam resolver, há um quê de lógico e abstrato. Os números e sua

limitação lógica conceitual não explicam todos os fenômenos. E a intuição, que não deve ser relegada a algo secundário, nos ajuda a compreender o que não é material.

As pessoas estão em busca das razões, dos significados, dos motivos que realmente nos mobilizam a fazer qualquer coisa, seja um trabalho, uma mudança, um deslocamento ou uma compra. Se soubermos o motivo real, faremos. Se não entendermos, talvez façamos, mas sem o mesmo empenho.

No presente, nós, Humanas de Produtos, somos um elo entre os desejos, necessidades e as aplicações. E, por mais virtuais e abstratas que sejam nossas entregas, os benefícios se percebem no mundo real e na vida das pessoas em sociedade.

E no dia em que, daqui a milhares de anos, sob uma ruína, aqueles arqueólogos tiverem a felicidade de encontrar uma cópia deste livro que você está lendo, saberemos que chegamos ao futuro.

Referências

AJOL. African Journals Online. Disponível em: https://www.ajol.info/index.php/ajol. Acesso em: 18 de junho de 2021.

HARARI, Yuval. *Sapiens*: Uma Breve História da Humanidade. L&PM Editores, 2015.

MUSSAK, Eugenio. Por que não?. *Vida Simples*. Disponível em: https://vidasimples.co/colunistas/por-que-nao/. Acesso em: 18 de junho de 2021.

ODINAALA INSTITUTE. Odinaala Institute, 2021. Página inicial. Disponível em: https://www.odinaalainstitute.org/. Acesso em: 18 de junho de 2021.

Parte 2 - O que é Gestão de Produtos, afinal?

A Gestão de Produtos é uma área ampla. Nesta parte, as autoras trarão, dentro da sua visão, respostas para a questão acima. Falaremos sobre o que é, o que não é, e por onde começar. Além disso, traremos uma história real de aprendizado em Gestão de Produto aplicada a uma solução de pagamentos.

Sobre as autoras:

Melissa Costa é Design Manager na Loggi e há mais de 10 anos atua na construção de produtos digitais através do design. Já ajudou a desenvolver soluções em empresas como Dasa, Now (Claro), Personal Argentina, Masmóvel Espanha, Nokia, entre outros.

Diana tem 13 anos de experiência em pesquisa em Design, atualmente é Head de UX Research no PicPay e já trabalhou em empresas como Nokia, Try Consultoria, UOL, Grupo Zap e Escale.

Carolina Costa é empreendedora, fundadora da Gud Studio e cofundadora da Product Game, e já atuou também como Product Manager. Tem mais de sete anos de experiência no mercado de produtos digitais.

Camila Meneghetti é Product Manager, embaixadora na ONG Mulheres de Produto e fundadora do Mentorando Produteiros. Tem 4 anos de experiência em Gestão de Produtos digitais. Já atuou em produtos na área de educação pública, pagamentos, turismo e busca.

Capítulo 4
Desenvolvendo produtos - Por onde começar?

Por Melissa Oliveira Costa da Silva & Diana Medeiros Fournier

Um dos principais motivadores de trabalhar com produtos digitais é poder impactar de maneira assertiva a vida das pessoas, resolvendo problemas e endereçando dores que um segmento de mercado possa sentir. Para isso, além de técnicas e conhecimentos operacionais e táticos, é necessário ter *soft skills*, como pensamento crítico, por exemplo, para conseguir elaborar uma ideia em cima de um contexto que muitas vezes nos é nebuloso.

Conforme Marty Cagan (do livro *Inspirado*) e Eric Ries (do livro *Lean Startup*), todo o processo de desenvolvimento de produto começa com uma ideia, independente de que nome esse processo tenha - *dual track* ou *lean*.

Quando não há visão estratégica bem definida ou visão de futuro aonde o produto quer chegar, essas ideias acabam sendo achismos de áreas de negócios e produtos baseados em poucos dados não validados e cruzados ou, na pior das hipóteses, baseados em nenhum dado.

Como então saber que nossas ideias de solução, de produtos, não estão sendo apenas "devaneios" de nossas cabeças criativas?

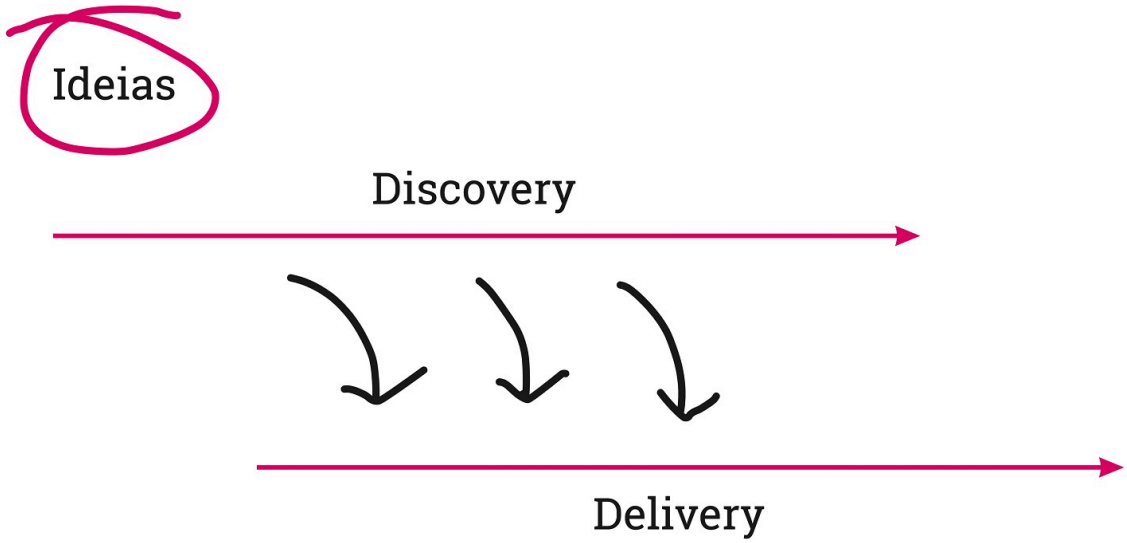


Figura 4.1: Processo de produto "Dual Track Agile" por Marty Cagan.

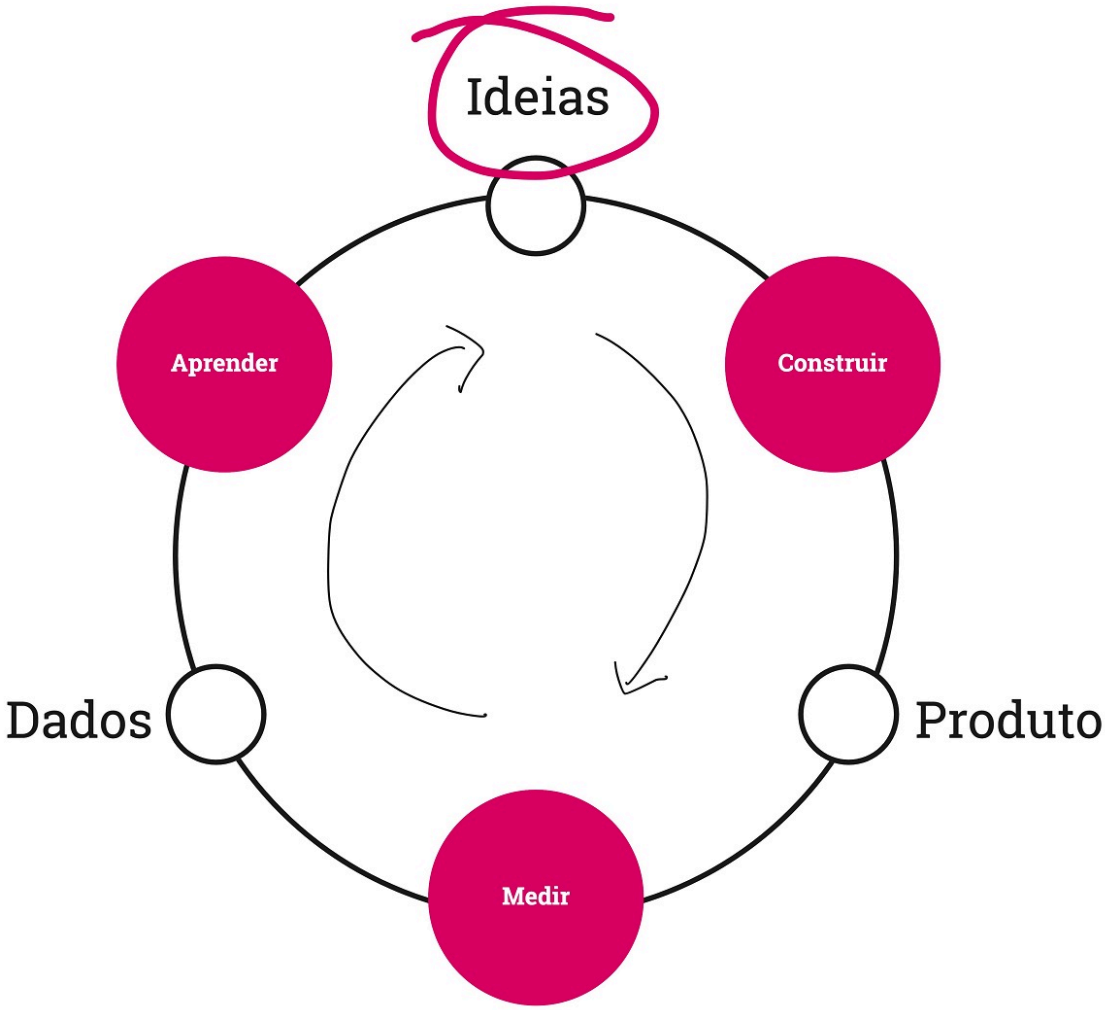


Figura 4.2: Processo de Lean Startup por Eric Ries.

4.1 De onde vêm as "ideias" para iniciar o processo de desenvolvimento de produtos?

"Para ter ideias, precisamos encontrar problemas; para encontrar problemas, precisamos conversar com pessoas", já dizia Julie Zhuo, ex-VP de Design do Facebook. As ideias não vêm do nada, de uma epifania repentina de sabedoria e direcionamentos divinos. Grande

parte das ideias no âmbito de produto são ideias de soluções. Mas para idealizar soluções é preciso ter clareza do problema a ser resolvido, correto?

Neste momento, entra a pesquisa do chamado "Espaço do Problema". Tais pesquisas têm como objetivo descobrir problemas, sejam eles do usuário, de mercado ou de negócio. Para Dan Olsen, no livro *The Lean Product Playbook*, descobrir as dores, problemas e necessidades que o produto como solução vai resolver está em um espaço diferente do desenvolvimento do produto em si.

Para saber o quanto nosso produto será assertivo, precisamos entender o mercado em que ele está inserido e conhecer as pessoas que serão os usuários finais. Para isso, há maneiras de elaborar pesquisas que levantem esses dados que podem ser cruzados com os demais de produtos, dando-nos maior clareza de que caminho seguir.

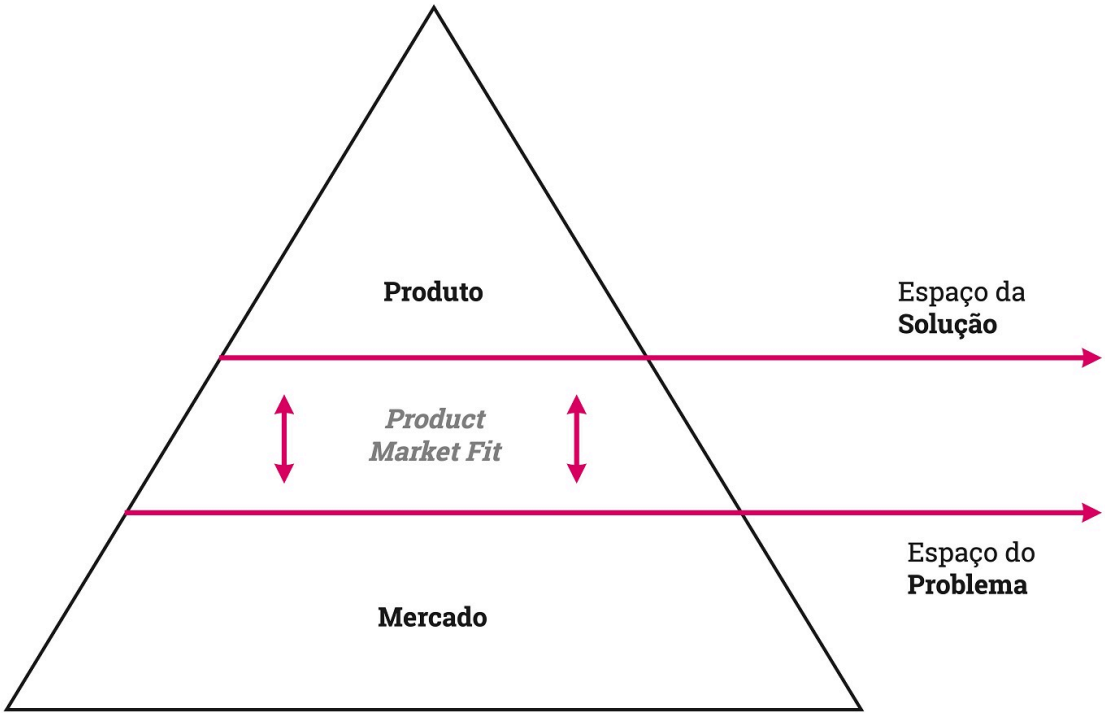


Figura 4.3: The Lean Product Process, por Dan Olsen.

Quando Olsen propõe separar os espaços de problema e solução na pirâmide da imagem anterior, ele mostra a importância de ter base na problemática para manter o desenvolvimento do produto consistente.

Como descobrir os problemas, então? Fazendo pesquisa com o usuário. Essas pesquisas são exatamente aquelas que chamamos de *Discovery* e que foi identificada por Susan Farrell no artigo *UX Research Cheat Sheet* como a pesquisa responsável por entender quem é o usuário e seu mercado.

Ao fazer um paralelo com o duplo diamante, entenderemos que tal pesquisa é exatamente aquela que se encontra no princípio do processo de Design Thinking e que propõe entender o que precisamos resolver de problema, para seguir para ideação, prototipação e as próximas etapas.

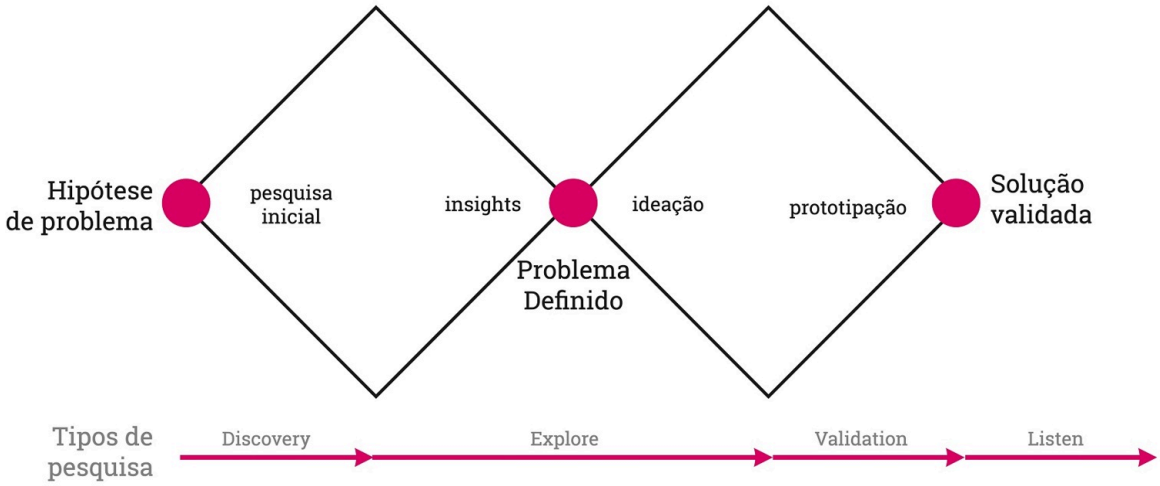


Figura 4.4: Processo de design thinking, duplo diamante.

A pesquisa de Discovery responde a perguntas como:

- Quem são os nossos usuários ou o público-alvo?
- Em que segmento de mercado estamos ou queremos estar inseridos?

- Quais são as dores desse público/mercado? Necessidades? Medos? Desejos?
- Qual é o tamanho do mercado/oportunidade?
- Como resolvem tais problemas/dores?
- Há soluções que já endereçam tais problemas? Se sim, quais?

Quando fazemos pesquisas para responder a tais perguntas, elaboramos uma lista imensa de problemas e oportunidades que poderemos atacar por meio de nosso produto.

Tipos de pesquisa do espaço do problema

Geralmente as pesquisas para entender por onde começar são de abordagens qualitativas e mais profundas. Ainda na tabela sugerida por Susan, as metodologias de pesquisa mais comuns nessa etapa são:

- Estudo de campo;
- Diário de uso continuado;
- Entrevistas de profundidade;
- Vivências.

O método qualitativo é escolhido quando não se sabe a proporção do público e mercado que o produto deverá atingir, sendo este então o pontapé para entender tal questão.

Quando estamos no cenário de um produto já existente, onde já se tem uma base de usuários, gerando dados de uso e métricas diariamente, tal etapa pode-se iniciar com uma análise do "estado da arte" dos dados de navegação e também abordagens quantitativas, que podem ser questionários on-line disparados para a base. Mesmo quando há essa abordagem quantitativa no cenário de dados existentes, sugere-se fazer uma etapa qualitativa depois para o aprofundamento dos gaps informacionais que surgirão, além de responder perguntas de "Como" e "Por quê?".

Sabendo que essas pesquisas acontecerão no espaço do problema, precisamos deixar sabido que elas estarão **fora** do processo de

desenvolvimento do produto (sprints e ciclos de desenvolvimento). A ideia é que essa esteira seja paralela à de delivery e esteja antecipando demanda e alimentando backlog de times e frentes, como pontua Marty Cagan no processo de Dual Track (na primeira imagem que vimos).

4.2 Descobri problemas. O que fazer?

Figura 4.5: "Ame o problema, não a solução." - Ash Maurya

Com a lista de problemas, dores e oportunidades em mãos, é necessário entender como quebrar isso em pedaços que façam sentido para as frentes de produto. O fator importante a entender nesse momento é que os resultados da pesquisa não serão coisas tangíveis, como features, soluções etc. O que virá da pesquisa será um "pacote" de dores, emoções, sentimentos. Precisamos desenvolver a skill de saber transformar isso em soluções de produto.

Transformando o achado da pesquisa em acionável

O papel de trazer os achados da pesquisa e tangibilizar isso acaba sendo das pessoas Product Managers e Product Designers, mas com certeza não deveriam ser os únicos, já que pesquisas holísticas do espaço do problema geralmente trazem *insights* que funcionarão de base para tomadas de decisões estratégicas não somente para a área de produtos.

Para transformar os achados em acionáveis, podemos usar um dos diversos frameworks existentes, desde workshops de acionáveis a JTBD (*Jobs To Be Done*).

O propósito que precisa ser entendido é: **Interprete a dor / problema do usuário encontrada na pesquisa e entenda o que seu time / produto poderia estar fazendo para endereçá-la(o)!**

Como o usuário fala da sua necessidade	O usuário não fala de funcionalidade
"Eu gosto de ver a rua do imóvel que eu quero alugar, para ter ideia de como ela é durante o dia"	"Eu gostaria de ter um mapa com street view aqui nessa página para ver a rua do imóvel"

O que coletamos com pesquisa e o que não coletamos. Os usuários não sabem o que querem, como querem, mas sabem do que precisam.

Como o usuário fala da sua necessidade	Transformando em acionável - hipótese de solução
"Eu gosto de ver a rua do imóvel que eu quero alugar, para ter ideia de como ela é durante o dia"	- Adicionar um botão de "Ver rua" na página do imóvel; - Permitir que o usuário navegue no modo street view do mapa da página de detalhe do imóvel;

A partir de uma necessidade, é possível endereçar com hipóteses de solução.

Usando o conhecimento adquirido com pesquisas como base para construir a visão

Além de transformar os achados da pesquisa em soluções tangíveis que podem ser desenvolvidas imediatamente, as pesquisas do "espaço do problema" também podem ser base rica de dados para os planos estratégicos de produtos.

Saber o que o usuário necessita e entender em que *gap* do mercado isso está inserido pode nortear a empresa para o caminho que ela deve seguir e como deverá se posicionar como marca. Pesquisas podem e devem ser consideradas nas tomadas de decisões estratégicas, assim como dados quantitativos, alavancas de negócios e métricas já são e têm grande peso. Afinal, se queremos ou vendemos a ideia de sermos *data driven*, devemos lembrar que **dado de pesquisa também é dado**.

É o dado de pesquisa que trará de maneira mais vívida a necessidade do usuário, lembrando-nos sempre qual problema estamos resolvendo e por que fazemos o que fazemos.

Então, pergunte-se sempre:

Que problema do meu usuário/cliente meu produto resolve?

Figura 4.6: Que problema do meu usuário/cliente meu produto resolve?

4.3 Construção do presente a partir de futuros desejáveis

Quando falamos de visão de produto, nós nos referimos ao futuro que queremos criar. A etapa de pesquisa é a fundação que nos ajuda

a construir uma visão mais assertiva e a esboçar possíveis direções para o produto que está nascendo.

Independente do estágio, a visão de produto é um guia fundamental para construção e evolução de produtos digitais.

No estágio inicial, ela é uma ferramenta de alinhamento e inspiração para todos os níveis da empresa: stakeholders, times de produto, design e tecnologia. Tanto para as pessoas que já atuam quanto para as que serão convencidas a integrar o desafio a partir dessa visão.

Nas etapas de evolução e crescimento, ela funciona como norteador na tomada de decisão: a estratégia que estamos seguindo alinha com a visão? É a visão que mantém a conexão e alinhamento entre presente e futuro desejável.

Segundo Cagan, no contexto de produtos digitais, concretizar a visão em um produto real pode levar entre 2 e 5 anos.

A jornada de construção e compartilhamento de uma visão pode ser desafiadora. Dependendo do tamanho e desafio da empresa, comunicar e garantir a unidade sobre a visão de produto nem sempre é fácil. Diferentes empresas, áreas e níveis de maturidade necessitam de abordagens diferentes. Enquanto para uma área uma apresentação com tópicos é o suficiente para o entendimento, para outra, pode gerar dúvidas e ambiguidade.

Caio Vassao, que pesquisa a temática dos problemas complexos traz uma abordagem interessante que é a utilização do fluxograma como ferramenta de pensamento. De modo cru, é como se o desenho trouxesse mais eficácia na comunicação do que um texto ou um discurso por si só - desenhar para entender e provocar alinhamento.

Podemos explorar outras abordagens que nos permitam comunicar onde queremos chegar de forma mais tangível. Por exemplo, pensar o design como ferramenta estratégica para potencializar visões de futuro.

4.4 Futuros desejáveis expressos em entregáveis de design

Visiontype - do futuro para o presente

O Visiontype é um tipo específico de protótipo navegável que expressa a visão de futuro através de uma narrativa persuasiva. Diferente dos protótipos utilizados em testes de usabilidade, neste caso, estamos explorando uma narrativa para contar a história de um produto que ainda não existe.

O objetivo é potencializar o conceito de futuro, mitigar ambiguidades de entendimento e criar um discurso persuasivo para diferentes áreas, como design, produto, tecnologia, marketing, branding, estabelecendo diálogos desde o nível estratégico até o operacional.

E perceba que aqui o foco não é trazer soluções, estas serão construídas e validadas ao longo da jornada de desenvolvimento e evolução do produto.

Podemos definir um protótipo navegável como a simulação do produto final. Pode ser um site, aplicativo etc., e estruturalmente é formado por:

- elementos visuais que constroem a interface como hierarquia da informação, cores, formas, espaçamentos, entre outros.
- fluxos de navegação que representam os caminhos para cada tela ou funcionalidade. Por exemplo, ao criar um cadastro em um aplicativo, são preenchidas informações ao longo de telas que representam o fluxo de cadastro deste produto.
- experiência de navegação, onde através de cliques ou *taps* é possível simular o que acontece dentro do contexto deste produto.

Para construir um Visiontype, dependemos da etapa inicial de pesquisa - ou seja, o entendimento sobre o verdadeiro problema que

precisamos resolver e utilizar as dores, necessidades, sentimentos, como bússola para pensar futuros.

Times de design e produto podem cocriar e atuar colaborativamente para a tangibilização desse entregável estratégico, transformando achados de pesquisa em guias de futuro. E atenção: aqui não estamos tratando o Visiontype como um entregável de delivery - estamos criando uma ferramenta de alinhamento estratégico.

Utilizar essa ferramenta para alinhamentos com stakeholders já me produziu resultados muito positivos, abriu caminhos para discussões estratégicas e aproximação entre áreas. Poder imergir e navegar em uma ideia de futuro é uma ponte de alinhamento e abertura para a jornada de construção de produtos.

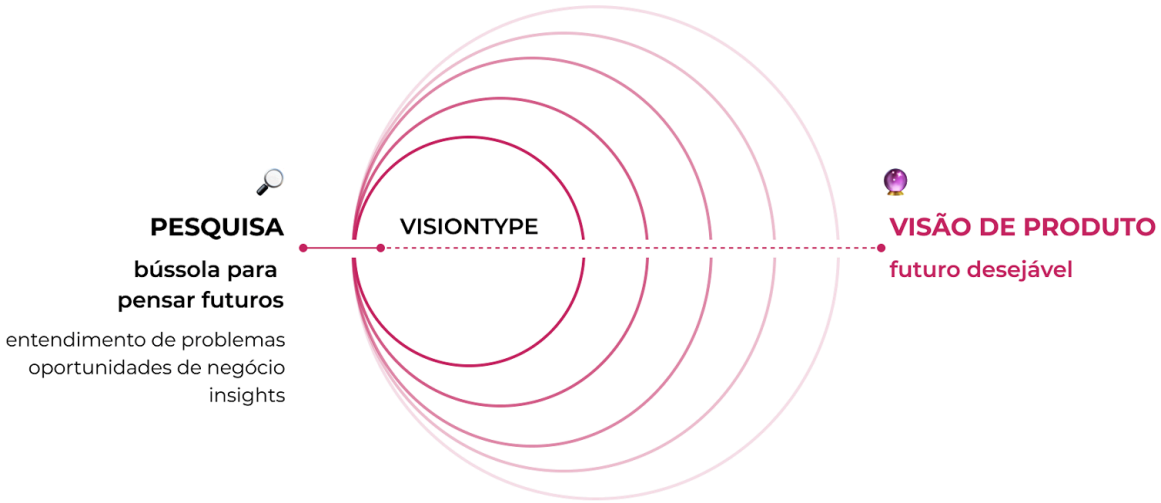


Figura 4.7: Ciclo de pesquisa que alimenta o Visiontype, ferramenta estratégica para pensar futuro.

Futuro que engaja e inspira

Uma visão de produto deve ser ousada, persuasiva e expansível para que todas as áreas se reconheçam e se sintam inspiradas a fazer parte dessa jornada. Segundo Cagan, aceitar e conceber uma visão sempre envolve um voto de confiança. É preciso convencer as pessoas que a busca vale a pena.

Visiontype é uma ferramenta muito valiosa no processo contínuo de vender a visão de produto dado seu potencial de tangibilização e alinhamento entre diferentes áreas, níveis organizacionais e contextos de complexidade.

Os acionáveis de visão devem estar disponíveis para o time, assim como agendas de alinhamento. Assim potencializamos os multiplicadores desse entendimento e garantimos que as ações tomadas ao longo da jornada de construção estejam alinhadas com a direção que desejamos.

4.5 A tríade: produto, design e tecnologia

Enquanto a visão do produto representa o futuro desejável, a estratégia descreve os caminhos necessários para transformar essa visão em realidade. Times guiados por uma forte visão de produto percebem mais rapidamente possíveis distorções de rota e a necessidade de repensar caminhos alinhados com o futuro.

A estratégia de construção de produtos consiste na continuidade de pesquisas, validações, análises qualitativas e quantitativas, lançamentos, e melhorias que nos conduzam para o futuro desejável. Nesse ponto, é fundamental ter clareza de que *entrega* é diferente de *valor*.

Quando falamos em lançamentos, estamos focando no valor entregue para as pessoas e por consequência para o negócio, ou seja, o quanto essas entregas estão resolvendo problemas reais.

Para que a entrega de valor seja contínua, é fundamental medir e acompanhar também de forma quantitativa o que está em construção. Dados são essenciais para evoluir e priorizar de forma embasada os próximos passos do produto.

A essência da jornada da construção de valor está no potencial de colaboração de três áreas: Produto (negócio), Design (experiência) e Tecnologia (desenvolvimento) - o entendimento dos problemas depende dessas múltiplas perspectivas somadas.

Tanto nos ciclos de discovery (descoberta) quanto em ciclos de delivery (desenvolvimento), a colaboração entre as áreas é o tripé do produto.

A colaboração começa no discovery

Como apresentado no início deste capítulo, ciclos de discovery são pautados pelo processo de pesquisa, entendimento do usuário, suas dores e necessidades. Têm como objetivo descobrir problemas e identificar oportunidades para o negócio.

Esse processo depende da colaboração da tríade para:

- **Entendimento do negócio:** direcionamentos estratégicos, dados e resultados a serem atingidos.
- **Centralidade no usuário:** profundo conhecimento dos problemas, dores e desejos das pessoas que utilizam ou utilizaram o produto.
- **Viabilidade técnica:** viabilidade de implementação e mapeamento de interdependências como a construção de serviços, o consumo de sistemas legados ou a utilização de soluções terceiras.

Para montar as peças desse quebra cabeça complexo, é necessário compartilhar a responsabilidade. Quando tentamos resolver esses questionamentos de forma apartada, perdemos unidade e eficiência e, por consequência, a visão de produto fica mais distante de ser atingida. Por isso, ter a contribuição desses 3 saberes na discussão de produto é fundamental para:

- Aprender de forma colaborativa e contínua;
- Conhecer em profundidade o usuário para além de suposições e achismos;

- Descartar ideias, suposições ou hipóteses que não construam valor para as pessoas e por consequência para o negócio;
- Espaço de experimentação para testar, errar e aprimorar antes de desenvolver;
- Mitigar riscos e custos de desenvolvimento.

A colaboração se estende ao delivery

Ciclos de delivery são esteiras de construção do produto. O foco é a solução: fluxos, interfaces e protótipos serão traduzidos em código, sistemas e tangibilizados em produtos reais.

A conexão entre tecnologia, design e produto é fundamental para garantir que o que entrou na esteira de delivery corresponda à entrega esperada, ou seja, resolva problemas reais das pessoas por meio de uma boa experiência e entregue resultados para o negócio.

Um dos benefícios de construir pontes de colaboração em fase de pesquisa é trazer clareza para o time de desenvolvimento sobre o propósito do que estamos construindo e torná-los parte do processo. Quando produto e tecnologia entendem as dores do usuário e tem acesso aos acionáveis de pesquisa fica mais fácil caminhar para a direção estabelecida pela visão de produto.

Quando design e produto compreendem o racional sobre viabilidade técnica - a transição entre conceito e implementação fica mais natural e também colaborativa. Ao unir áreas, aproximamos linguagens e entendimento.

Um time de produto que traz clareza e dados do negócio para os times de design e tecnologia concebe fortes parcerias nessa jornada.

O mercado está diante de grandes desafios, estamos atuando em problemas cada vez mais complexos e com cada vez mais áreas e interdependências envolvidas. A colaboração é nossa maior força: desde entender problemas, buscar oportunidades até desenvolver e lançar um produto coeso centrado nas pessoas.

Referências

CAGAN, Marty. *Inspirado*: como criar produtos de tecnologia que os clientes amem - Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

FERRELL, Susan. UX Research Cheat Sheet. *Nielsen Norman Group*, 2017. Disponível em: https://www.nngroup.com/articles/ux-research-cheat-sheet/

OLSEN, Dan. *The Lean Product Playbook*: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback. Nova Jersey: Wiley, 2015.

RIES, Eric. *Lean Startup*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

Capítulo 5
O que não é Gestão de Produto?

Tão importante quanto saber o que Gestão de Produto é, é saber o que não é.

Por Carolina Costa

Este livro é um grande compilado de informações valiosíssimas sobre o que é ser Product Manager, como é o dia a dia e quais habilidades você deveria desenvolver. Mas, antes de chegar lá, acho que seria legal falarmos sobre o que não é Gestão de Produto. Assim, conseguimos tirar alguns dos mitos que o pessoal fala por aí sobre essa nossa profissão.

5.1 Product Managers não são CEOs do produto

Ben Horowitz fez um ótimo trabalho em seu artigo *Good Product Manager/Bad Product Manager* ao trazer a comparação entre PMs e CEOs, no qual trouxe que os Product Managers deveriam assumir total responsabilidade sobre os produtos, assim como os CEOs assumem sobre a empresa. Apesar de parecer contraditório, eu concordo com a analogia e sei que ela ajuda a simplificar bastante as explicações sobre o que uma PM faz. Eu já a utilizei algumas vezes quando estava com preguiça de explicar o que fazia pela enésima vez para alguém novo.

Mas esse não é um papo como os outros, você é uma mulher do mercado de produtos ou está prestes a conseguir a sua primeira oportunidade e estamos aqui falando verdades doídas. Por mais que

eu adoraria que fosse realidade, eu acho que não somos CEOs de nada.

Dito isso, vamos aos motivos. Na minha percepção, uma das tarefas mais difíceis do cargo de uma Product Manager é ter os stakeholders comprados. Mas o que isso significa? Significa que as pessoas que trabalham com você ou que serão impactadas pelo que você está construindo a apoiam na sua opinião e no seu planejamento.

Caso você fosse uma CEO, você teria autoridade sobre as pessoas. Isso quer dizer que sua decisão valeria mais do que a de todo mundo e você poderia simplesmente definir qual plano e a empresa iria magicamente seguir. Fim. (A efeito de exemplo, vamos desconsiderar a questão de esse posicionamento refletir ou não uma boa liderança).

Mas você não é uma CEO. Então, temos a necessidade de chegar ao famoso consenso, no qual você, apesar de ter provavelmente a maior profundidade sobre o produto, terá que se esforçar para mostrar para as outras pessoas por que a sua opinião faz mais sentido. E garantir que todas elas estejam a bordo com você.

Vale lembrar que ninguém do seu time, a menos que você lidere outras pessoas de produto, responde diretamente para você. Isso quer dizer que toda a sua liderança é baseada na credibilidade e confiança construída com o seu time, o que chamamos de liderança por influência.

5.2 Product Managers não são Project Managers

Mas nem sempre todo mundo entende isso. Uma vez eu estava fazendo esse projeto, em que eu achava que estava *brocando* (gíria da Bahia para dizer que estava mandando muito). Nesse projeto

existia uma visão clara para o produto, os stakeholders estavam comprados, tínhamos métricas bem definidas, tínhamos feito boas validações com os usuários e o time tinha coesão e sintonia. Pela primeira vez não me sentia como alguém que estava só apagando fogo ou aprendendo a fazer malabarismo.

Nesse time tínhamos o costume de, após a retrospectiva (momento no qual avaliamos a performance do time na sprint), já darmos feedback individuais para cada um dos membros. Estava com uma boa expectativa, até que comecei a ver os meus post-its. "Muito boa gestão de projeto", "muito bem coordenado" e coisas que hoje já não me lembro mais.

Fiquei um pouco decepcionada, não que esses não fossem excelentes elogios. Muito pelo contrário. Ser boa em gestão de projetos é definitivamente uma *skill* com grande utilidade na área de produto. Mas o que eu entendi naquele momento é que ninguém sabia ao certo quais eram minhas responsabilidades ali no time.

Como gerente de produto, nossa responsabilidade é garantir que um produto de qualidade seja criado e que satisfaça a necessidade do mercado e do cliente. Já um gerente de projetos é alguém que tem que garantir que o projeto seja bem-sucedido do início ao fim, no que se refere ao escopo, orçamento e cronograma.

Depois disso, fiquei mais atenta para saber se meus times realmente sabiam que meu papel não era ser gerente de projetos e sim, de produto.

5.3 Product Management não é uma coisa só

Antes de começar a atuar na área de produto, eu tinha uma percepção de que todas as vagas de Product Manager eram muito parecidas. Ao ter diferentes experiências percebi que o trabalho de uma Product Manager varia muito a depender do tipo de produto em

que está atuando, do mercado em que está inserido e do tamanho da empresa.

Claro que na profissão todos nós temos a mesma função, mas é muito diferente quando você tem que olhar para a estratégia de produto da empresa como um todo ou quando você tem que pensar em como otimizar uma funcionalidade; ou quando você está construindo um produto interno ou um produto externo; ou quando você trabalha com time composto apenas por desenvolvedores backends ou um time que também tenha desenvolvedores frontend e/ou fullstack (que são tanto frontend e backend). O que quero dizer é que tudo isso interfere diretamente em como são suas atividades no dia a dia e quais skills você vai mais utilizar.

Um exemplo legal da diferença da atuação pode ser visto nessa imagem retirada do artigo *The Difference: Being a PM at a Small company vs a Large Company da Product School* escrito por Ketan Nayak. Nela, ele mostra a atuação entre pequenas, médias e grandes empresas.

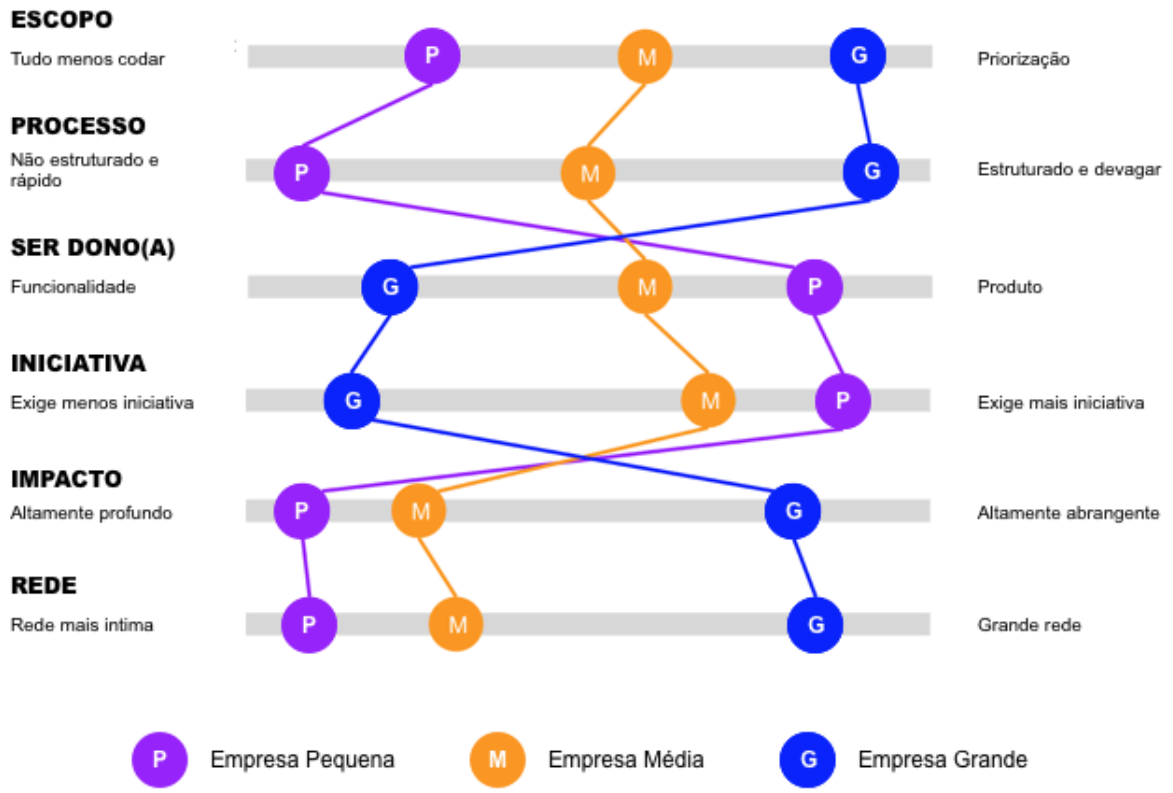


Figura 5.1: Imagem retirada do artigo The Difference: Being a PM at a Small company vs a Large Company da Product School, por Ketan Nayak

Enquanto que em pequenas empresas os Product Managers têm uma atuação mais abrangente, fazendo um pouco de tudo, em grandes empresas suas atividades estão mais diretamente relacionadas à priorização do seu backlog.

Quando a empresa vai crescendo, os processos que antes quase não existiam se tornam mais bem desenhados. E a velocidade e o dinamismo da empresa diminuem. E a Product Manager, que antes era muitas vezes responsável pelo produto completo, cada vez mais se vê responsável por uma pequena parte do produto, algumas vezes sendo apenas uma funcionalidade.

O crescimento das empresas também muda o que é exigido de cada Product Manager. Em empresas pequenas, como as coisas

dependem mais de você, é importante ter mais iniciativa e mais energia para fazer acontecer. Já em empresas maiores, existe um fluxo de trabalho mais estabelecido, exigindo menos iniciativa. (Vale dizer que aqui não se refere à energia e à iniciativa necessária para inovar ou fazer algo novo dentro da empresa).

Pequenas empresas normalmente têm menos usuários que empresas grandes, o que faz com que Product Manager em empresas maiores, ao fazerem modificações, impactam uma maior quantidade de pessoas. Mas como empresas menores têm produtos menores, o que se faz tem um impacto mais profundo nos usuários.

Quanto maior a empresa, provavelmente maior a quantidade de pessoas que trabalham nela e maior o tamanho da sua rede. Já quanto menor a empresa, maior a chance de você ter uma rede mais íntima e próxima.

O interessante é que apesar de todas as diferenças entre as atuações, não existe um certo ou errado. Existe a posição que tem mais fit com você e com o seu perfil.

Com ambientes cada vez mais velozes, é fácil que todas as atividades que sobram sejam alocadas como papel do Product Manager, fazendo com que a gente fique constantemente sobrecarregada e não dê conta do que é realmente mais essencial. Portanto, entender o que *não é* nos ajuda a colocar limites. Além disso, nos permite entender quais são as habilidades mais importantes de serem desenvolvidas para nós sermos a melhor versão profissional de nós mesmas.

Enfim, tão importante quanto saber o que Gestão de Produto é, é saber o que não é.

Referências

HOROWITZ, Ben. *Good Product Manager/Bad Product Manager*. A16z, 2012. Disponível em: https://a16z.com/2012/06/15/good-product-managerbad-product-manager/. Acesso em: 3 de junho de 2021.

NAYAK, Ketan. *The Difference: Being a PM at a Small company vs a Large Company*. Product School, 2020. Disponível em: https://productschool.com/blog/product-management-2/difference-pm-small-company-startup-vs-large/. Acesso em: 3 de junho de 2021.

Capítulo 6
O que aprendi lançando uma solução de pagamentos do zero

Por Camila Meneghetti

Atuar como Product Manager durante a pandemia foi um desafio para muitas profissionais e em muitos casos significou encarar um dos maiores desafios da carreira. Mesmo quando o mercado parece estar a seu favor, as histórias de *#fail* acontecem.

6.1 Mercado de food delivery

Em 2020, os gastos com food delivery cresceram 149% [1] , o que significa que você provavelmente utilizou algum dos aplicativos mais conhecidos do mercado como iFood, Rappi e Uber Eats durante a pandemia. Esse aumento no consumo também influenciou no ticket médio, que saltou de R$ 50,51 para R$ 103,96 durante o período.

E o comportamento do brasileiro foi tão impactante que, na América Latina, durante o ano de 2020, o Brasil correspondeu a 48,77% [2] desse mercado.

E não foram só os usuários de aplicativos que cresceram na sua presença dentro dos aplicativos, muitos empreendedores da área de bar e restaurante também migraram para essa plataforma. Em 2019, esse grupo correspondia a 54% e com a pandemia a presença aumentou para 66% dentro dos aplicativos.[3]

Pensando na área de Gestão de Produto, o que todos esses números significam?

Para uma pessoa de produto que atuou como Product Manager em um aplicativo de food delivery durante a pandemia, as mensagens estavam muito claras:

- Era uma oportunidade única, baseada em momento de mercado, para crescimento da base de usuários e lojistas.
- Os concorrentes também possuíam mais poder de financiar novas operações nas áreas em que já atuávamos e consequentemente precisávamos reter usuários.
- Melhorias urgentes deveriam ser realizadas nos produtos para aproveitar o mercado em crescimento e possibilitar concorrer dentro do cenário pandêmico.

Para o time de produto, esse cenário era estressante ao mesmo tempo que era empolgante, pois tínhamos acesso a fontes de investimento mais altas do que em períodos passados e nosso time estava mais robusto.

Porém, alguns pontos de atenção estavam claros, principalmente no formato de negócio da empresa. Não éramos parte de nenhum dos principais aplicativos mencionados e nosso foco eram cidades do interior do país que possuíam as seguintes características:

- Dinheiro e maquininha de cartão eram os meios de pagamento mais utilizados.
- Em muitos casos, os clientes nem possuíam cartões de crédito para utilizar no pagamento on-line.

Essas condições foram colocadas à prova com o auxílio governamental disponibilizado durante a pandemia, que gerou uma crescente bancarização dos brasileiros para obter o acesso ao benefício e implicava em mais cartões de crédito no mercado.

Definição do problema

Como pessoa Product Manager responsável pela Tribo de Pagamentos, tinha um problema a ser enfrentado. O aplicativo não

possuía uma solução própria de pagamento on-line que permitiria escalar o produto para novos mercados.

Mas qual o problema de não ter a própria solução de pagamentos?

Inicialmente, quando a empresa estava se formando, não existia um problema a ser resolvido quando falávamos de pagamentos, mas, conforme a nossa estrutura foi crescendo, começamos a perceber que ela impedia melhorias nos formatos de pagamento e não tínhamos autonomia nas políticas de segurança e fraude.

E o modelo financeiro da empresa permitia a cobrança da comissão via boleto no final do mês, o que gerava casos de lojistas inadimplentes. Com uma estrutura personalizada de pagamentos, poderíamos cobrar a comissão no ato do pagamento realizado pelo usuário. Esse modelo já era utilizado no mercado pela maioria da concorrência e precisávamos nos equiparar a eles para começar a investir nos nossos diferenciais.

Você deve estar se perguntando: e por que essa melhoria não foi feita antes da pandemia, para que pudéssemos nos estabelecer no mercado frente aos outros players? Porque atuávamos com total segurança nas cidades do interior do país, onde os grandes players não exploravam. Mas o cenário pandêmico mudou tudo. Os usuários que antes estavam acostumados a um único aplicativo, a dois formatos de pagamento, começaram a ter novas necessidades que não conseguíamos prover e nossos concorrentes, sim.

Plano de ação

Para iniciar a estrutura de pagamentos internamente, a definição de adquirente, subadquirente e gateway de pagamentos era necessária. Essa decisão teve a participação de C-levels, Diretores de Operação e Tecnologia, além da Tribo de Pagamentos para validar algumas iniciativas tecnológicas.

A decisão de parceiros envolveu análise da tecnologia a ser utilizada, taxas cobradas por cada transação, utilização da plataforma e apoio

técnico na conexão de APIs e desenvolvimento da nova estrutura.

Nosso **primeiro passo foi a criação do Split de Pagamento**, que permitiria a divisão do valor pago pelo usuário em um lanche. Nessa divisão, já descontávamos as taxas e comissão do uso do aplicativo e direcionávamos o valor líquido que posteriormente seria pago ao lojista. É por isso que em muitas matérias você observa empresários reclamando das taxas e comissões cobradas pelas plataformas de delivery. Porque é um valor que não entra automaticamente na conta do bar ou restaurante, e sim em uma data combinada entre a plataforma e o lojista.

O segundo passo estava totalmente ligado à regra de negócio aplicada. Queríamos sair do modelo de boleto pago no final do mês para ter 100% das operações passando pela nova estrutura de pagamento. É aqui que conectamos com a data de pagamento acordada, onde implementamos que todo pagamento feito por cartão de crédito agora seria repassado semanalmente ao lojista com os descontos mencionados. Isso não abolia o boleto no final do mês, porque ainda tínhamos os pagamentos realizados em dinheiro e maquininha que seguiam esse modelo, mas começamos a diminuir essa inadimplência.

E nosso **terceiro passo foi rodar um Product Discovery.** Era urgente compreender qual a visão do lojista sobre o novo pagamento on-line e entender a rotina financeira desses negócios, porque iríamos alterar a visualização financeira desse lojista dentro do nosso produto e precisávamos deixar claras as novas regras de negócio implementadas.

Dentre as metodologias aplicadas, optamos por iniciar com a Matriz CSD, que auxilia a levantar as certezas, suposições e dúvidas sobre uma determinada temática, para então construir um roteiro de entrevista qualitativa com esses empresários.

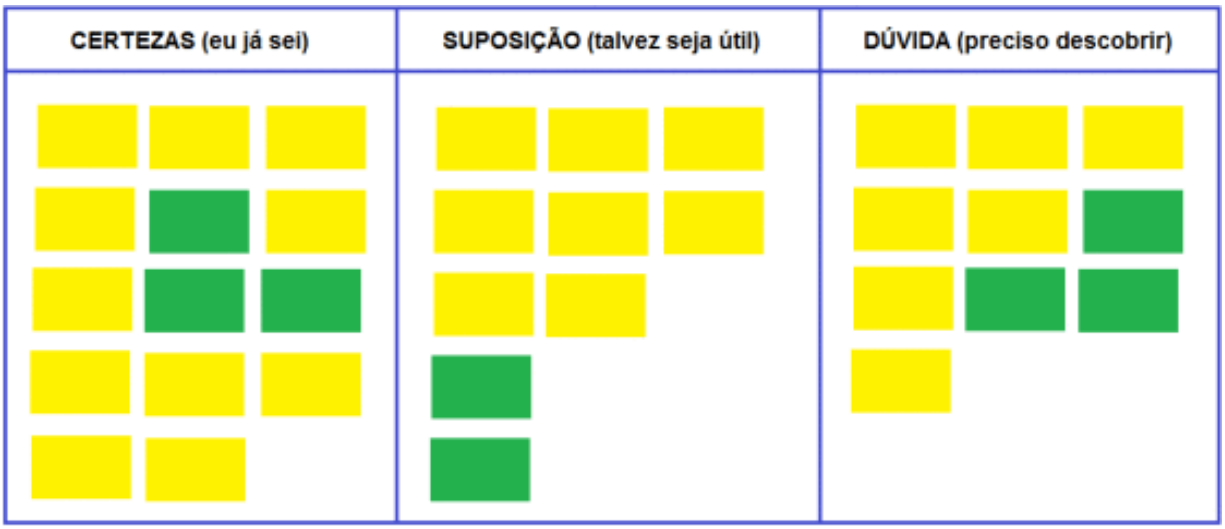


Figura 6.1: Fonte da Imagem: Umbora, 2020. Link: https://umbora.com/matriz-csd/. Acessado em: 08/08/2021.

Por meio das entrevistas, identificamos medos e vantagens observadas pelo lojista em participar da nova estrutura de pagamentos.

- Medos: aumento das taxas e demora no repasse dos valores líquidos, além de sofrerem golpes (chargebacks).
- Vantagens: não ter mais logística reversa do entregador, que precisava retornar para devolver a maquininha de cartão, além da garantia de pagamento por parte do cliente.

6.2 Início de um sonho, deu tudo errado

Com uma parte da solução (split de pagamento) finalizada e a alteração na regra de negócio, nosso primeiro teste ocorreu em uma cidade que era uma nova operação. Conseguimos testar a apresentação da regra de negócio, acompanhamos as primeiras vendas e o primeiro repasse semanal, que foi totalmente manual. Um desenvolvedor precisou realizar os cálculos dos descontos e

repassar para a conta bancária do lojista dentro da nossa plataforma.

Logo nesse primeiro lançamento já observamos diversos erros técnicos e cenários que não tínhamos previsto e conseguimos acompanhar os lojistas no seu dia a dia.

O que parecia estar seguindo um caminho promissor foi impulsionado pela necessidade de ter mais operações dentro do novo modelo e com o objetivo de vender mais de R$ 1 milhão no pagamento online até final do ano de 2020, sendo que até o mês de agosto tínhamos vendido R$ 17 mil. Com esse objetivo traçado pelo time de negócios, passamos de 1 cidade para 70 cidades com o novo modelo de pagamento online. E foi aí que tudo começou a dar errado.

Principais problemas levantados e soluções escolhidas

- Comunicação: a nova regra de negócio não estava clara para os times comercial e operacional, o que acabava confundindo o lojista;
- Validação da conta bancária: no dia do repasse descobria-se que as contas estavam erradas;
- Repasses: não estavam acontecendo de forma automática e nos valores corretos;
- Cobranças em diversos formatos e periodicidade: tínhamos o repasse semanal, o boleto semanal cobrando a taxa de entrega e o boleto mensal;
- Confiança: lojistas deixaram de acreditar na solução e desligaram as lojas do app.

A partir desse momento, montamos um novo plano de ação e realizamos entrevistas com os times de atendimento, comercial, financeiro e com os próprios lojistas, para compreender quais eram os pontos de fricção na jornada de pagamento.

Após isso, utilizamos a metodologia da **Árvore de Oportunidades, da Teresa Torres** que auxilia a estabelecer um objetivo, identificar

problemas e transformá-los em oportunidades, para então finalmente debatermos as soluções mais viáveis e definirmos as métricas de acompanhamento.

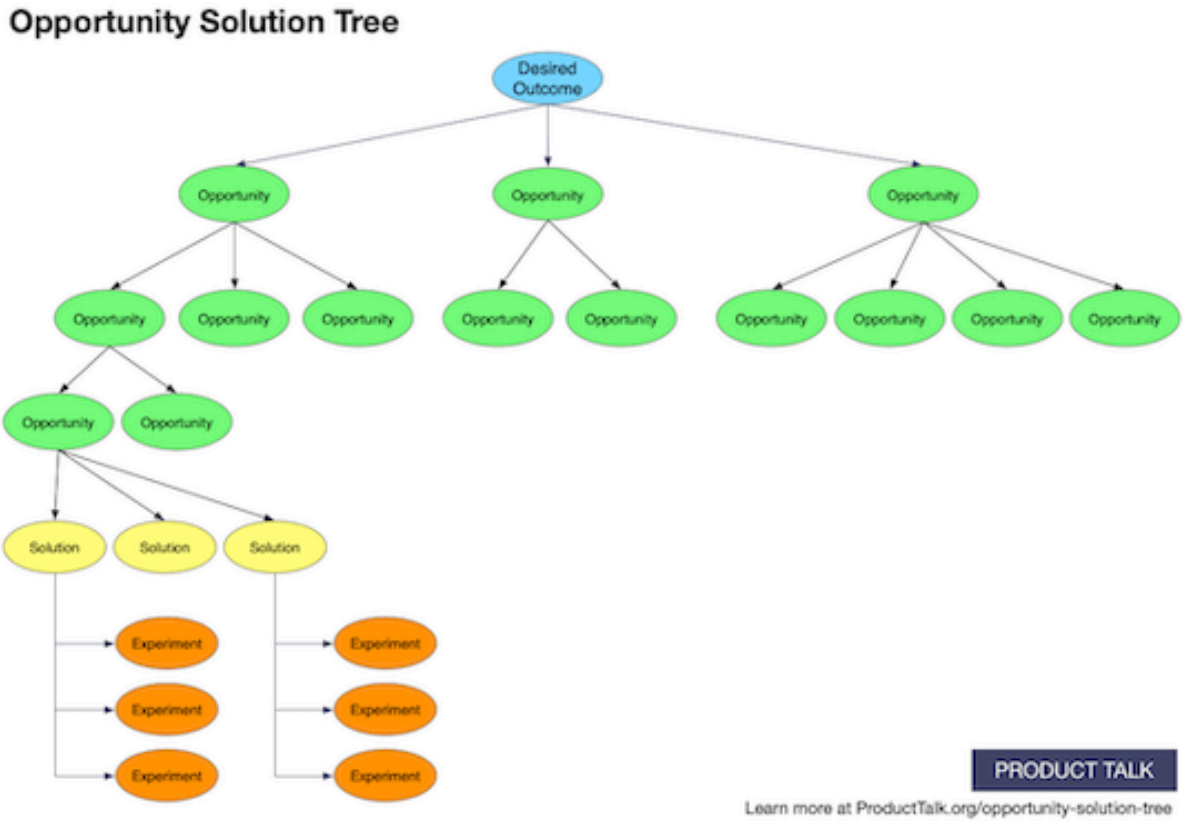


Figura 6.2: Fonte da Imagem: Torres, 2021. Link: https://www.producttalk.org/opportunity-solution-tree/. Acessado em: 08/08/2021.

As soluções definidas e aplicadas foram:

- **Reuniões técnicas** semanais com os fornecedores das soluções tecnológicas para apoio técnico e negociações de melhorias;
- **Contratação de serviço terceirizado de microdepósito** para validação de conta bancária. E aqui houve um reforço importante: realizando benchmarking com outros Product Managers do mercado de pagamentos foi possível identificar que todos resolviam a validação de conta bancária nesse formato;

- **Nova tela de pagamento on-line** no software do lojista, onde ele poderia conferir no detalhe as vendas realizadas, descontos e dia do repasse;
- **Aumento da autonomia do lojista** dentro do software fornecendo informações das regras de negócio, diminuindo a necessidade de contato com o time de atendimento para dúvidas mais básicas da regra;
- **Inclusão no repasse automático** de todas as cobranças e incentivos formalizando um único canal de pagamento para o lojista.

E a meta de R$ 1 milhão?

Quanto mais avançávamos no número de cidades e implementações de melhorias, foi ficando cada vez mais distante o alcance da meta estipulada para o time. Mas ao mesmo tempo, a própria tribo tinha criado seu objetivo, que era recuperar a confiança do lojista na solução de pagamentos.

Com isso em mente, conseguimos fechar o ano de 2020 com o novo pagamento on-line:

- Em mais de 200 lojas;
- Em mais de 80 cidades;
- Com mais de 4 mil pedidos;
- E um faturamento aproximado de R$ 200 mil.

A lição mais valiosa que tiramos desse momento como time é que não importa o tamanho do desafio, desde que todos estejam engajados em tentar fazer o melhor. E uma característica da tribo era não se apavorar com os problemas, tínhamos muita confiança de que conseguiríamos resolver os problemas se trabalhássemos unidos.

Apesar de não termos alcançado a meta estipulada pelo grupo gerencial da empresa, a comunicação da problemática e das soluções que seriam implementadas permitiu que todos

acompanhassem nosso trabalho semanalmente e confiassem no time. [4]

No fim, reconquistar a confiança do lojista foi essencial para pensar em metas financeiras no futuro.

Referências e notas

[1] Com distanciamento social, cresce o consumo de delivery. Terra. 2021. Disponível em: https://www.terra.com.br/noticias/dino/com-distanciamento-social-cresce-o-consumo-de-deliverys,292202e02560f2fbb79b087a310d66c1qerdutal.html#:~:text=Com%20a%20chegada%20do%20novo,149%25%20no%20ano%20de%202020.&text=O%20crescimento%20foi%20progressivo. Acesso em: 15/05/21.↩

[2] Mercado de delivery transformou a tendência em necessidade e segue em crescimento no Brasil em 2021. NSC Total. 2021. Disponível em: https://www.nsctotal.com.br/noticias/mercado-de-delivery-transformou-a-tendencia-em-necessidade-e-segue-em-crescimento-no. Acessado em: 15/05/21.↩

[3]- MAGNANI, VItor. Delivery de comida: como crescer no digital durante a pandemia. 2021. Disponível em: https://forbes.com.br/forbes-collab/2021/02/delivery-de-comida-como-crescer-no-digital-durante-a-pandemia/. Acessado em: 15/05/2021.↩

[4]MENEGHETTI, Camila. Desafios em meios de pagamento para delivery no interior do país. *Colisão Agile Trends*. 2021.↩

Parte 3 - Como manter todos no mesmo barco?

Uma das partes mais desafiadoras do trabalho de uma gestora de produtos é manter todos motivados e alinhados sob uma mesma visão. Por isso, convidamos autoras para compartilharem suas experiências reais relacionadas à gestão e comunicação com stakeholders.

Sobre as autoras:

Beatriz Waclavek é Product Manager e Coordenadora de Projetos Sociais, embaixadora do Mulheres de Produto com mais de oito anos de experiência em Gestão de Produtos digitais, modelos organizacionais e projetos de inovação social.

Talita Morais atua como Product Manager e é Vice-presidente da ONG Mulheres de Produto. Na ONG também atua como coordenadora de projetos. Tem mais de cinco anos de experiência em Gestão de Produtos digitais. Já passou por empresas como Accenture e Bionexo.

Capítulo 7
Como manter diversos times alinhados sem sobrecarregar o time de produto

"Uma grande gerente de produto tem o cérebro de uma engenheira, o coração de uma designer e a fala de uma diplomata." - Deep Nishar, vice-presidente de produto do LinkedIn (tradução da autora).

Por Beatriz Waclawek

O mundo é um sistema extremamente complexo em que a cada conexão há uma probabilidade de criar o dobro de possibilidades. Em produtos, a complexidade se faz ainda mais presente.

O objetivo final de todo produto é entregar valor ao usuário. Entregar valor significa garantir uma ótima experiência de uso a esse usuário, com uma jornada fluida em que ele consiga atingir seu objetivo dentro do produto. Para isso ocorrer, é necessário ter um time capaz de traduzir a dor desse usuário e propor uma solução que possibilite a entrega de valor.

Assim, o time de UX inicia seu ciclo de Product Discovery, com o intuito de diagnosticar melhorias de uso, e comunica com o time técnico seus achados. Esse, por sua vez, tentará entender como viabilizar as ideias trazidas de acordo com a tecnologia e o legado que possuem, rodando possivelmente um ciclo de Discovery Técnico. A Product Manager participa desse processo com UX, ouvindo atenciosamente todas as descobertas dessa etapa e conectando seus achados com a visão de produto, as demandas do time de negócio, os requisitos do time de vendas, as OKRs da empresa, o cronograma do time de marketing, e ainda avalia a legalidade jurídica das ideias.

No meio disso tudo, está acontecendo o ciclo de Product Delivery, em que o time está entregando as funcionalidades prometidas naquela sprint de desenvolvimento. O time técnico alega atraso, pois um fluxo quebrou e precisam corrigir certos débitos técnicos que não foram resolvidos no passado, e agora estão impedindo a entrega. O time de design reclama que o frontend não está se comportando conforme o protótipo, e que dessa forma o usuário ficará insatisfeito.

A Product Manager ouve e tenta administrar os ocorridos, enquanto negocia com o time de negócios sobre as demais soluções de produto que vão atender as dores do usuário. O time de negócios, por sua vez, duvida da capacidade do time por conta do atraso em entregar a sprint atual, e solicita os dados de desempenho do time à Scrum Master. Influenciados pelo cronograma de marketing, que necessita de outras funcionalidades para lançar uma campanha, p time de negócios veta a continuidade das descobertas e orienta o time de produto a seguir um outro caminho. A Product Manager tenta negociar com o time um novo tipo de entrega, apontando a

sugestão do time de negócios, o que resulta em um usuário que deixa de ver valor no produto.

Como disse, em produto, a complexidade se faz ainda mais presente. Construir um produto digital é estar ciente dessa complexidade e possuir uma forte habilidade de dialogar com diferentes frentes para manter a satisfação em ambas as partes.

O empresário Ken Schwaber menciona tal complexidade ao explicar o desenvolvimento da estratégia de um produto e suas diversas camadas de tomada de decisão. A visão da empresa é responsável por moldar a estratégia de negócio, que direciona a visão de produto e resulta na definição da estratégia de produto. Por outro lado, a entrega de valor ao usuário exige um aprofundamento em cima do real problema que o negócio deseja solucionar, fruto de uma troca constante com o público-alvo final.

Nesse cenário, o fluxo desenvolvido por Dave Landis, referência em produto e transformação de time, se inicia pela compreensão do problema, para pesquisar possíveis caminhos que atendam à necessidade, que leva a desenhar hipóteses de solução até chegar ao design final para, em seguida, implementar a solução e assim avaliar a satisfação da nova funcionalidade.

Outros fluxos importantes ocorrem em paralelo aos dois citados, como o *Data Product Life Cycle* (ciclo de dados dentro do produto), ou ainda o *Product Marketing Life Cycle* (ciclo de marketing no produto). Todos os fluxos se cruzam e conflitam entre si: um busca compreender como maximizar o valor do negócio, outro procura entender o real motivo de uso do produto, e outro pesquisa como lançar as novas funcionalidades no mercado. Todos os fluxos almejam maximizar o valor de entrega ao público alvo, porém, cada qual com sua metodologia e visão de prioridade.

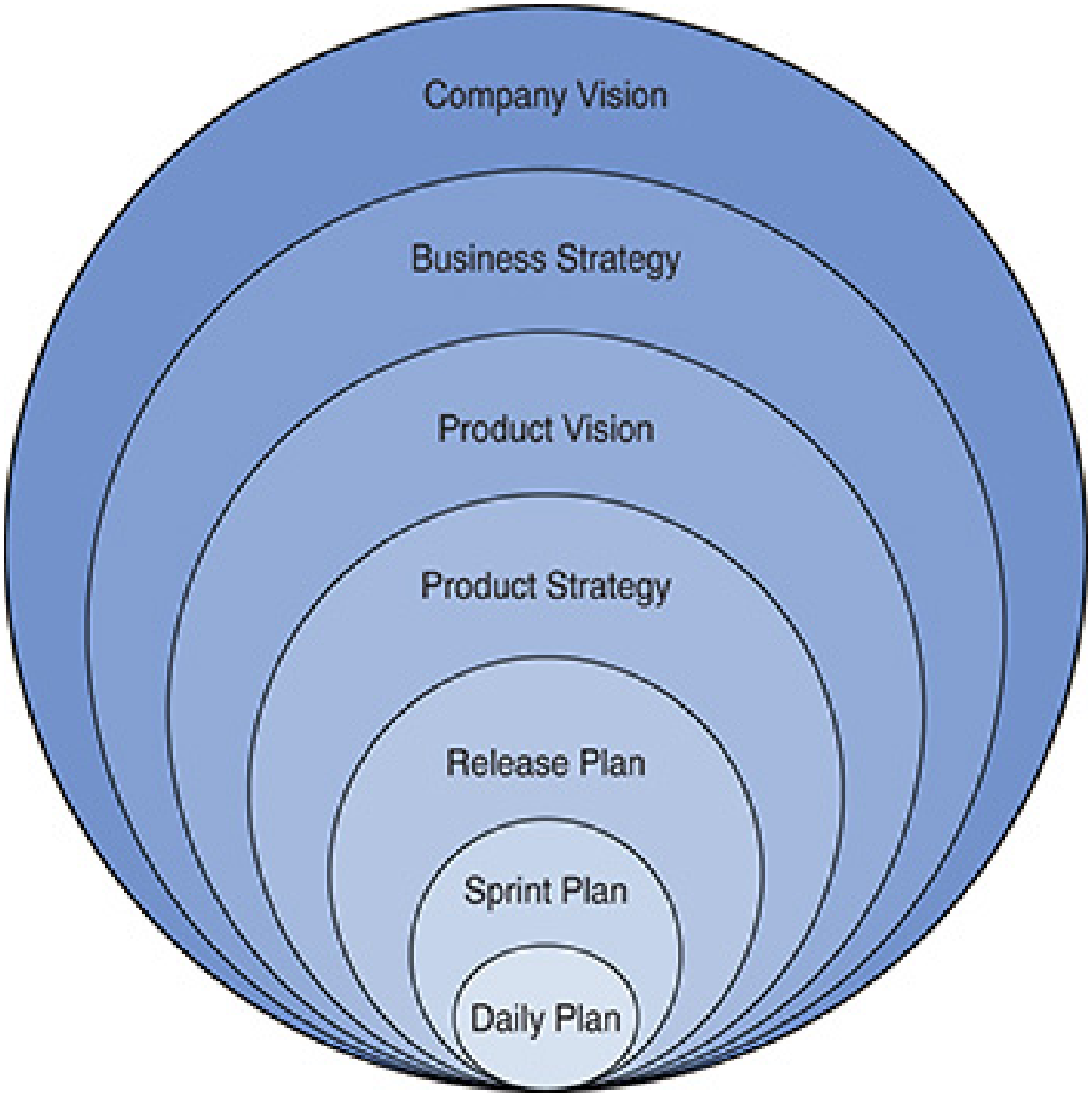


Figura 7.1: Visão de planejamento de produto por Ken Schwaber em O Profissional Product Owner

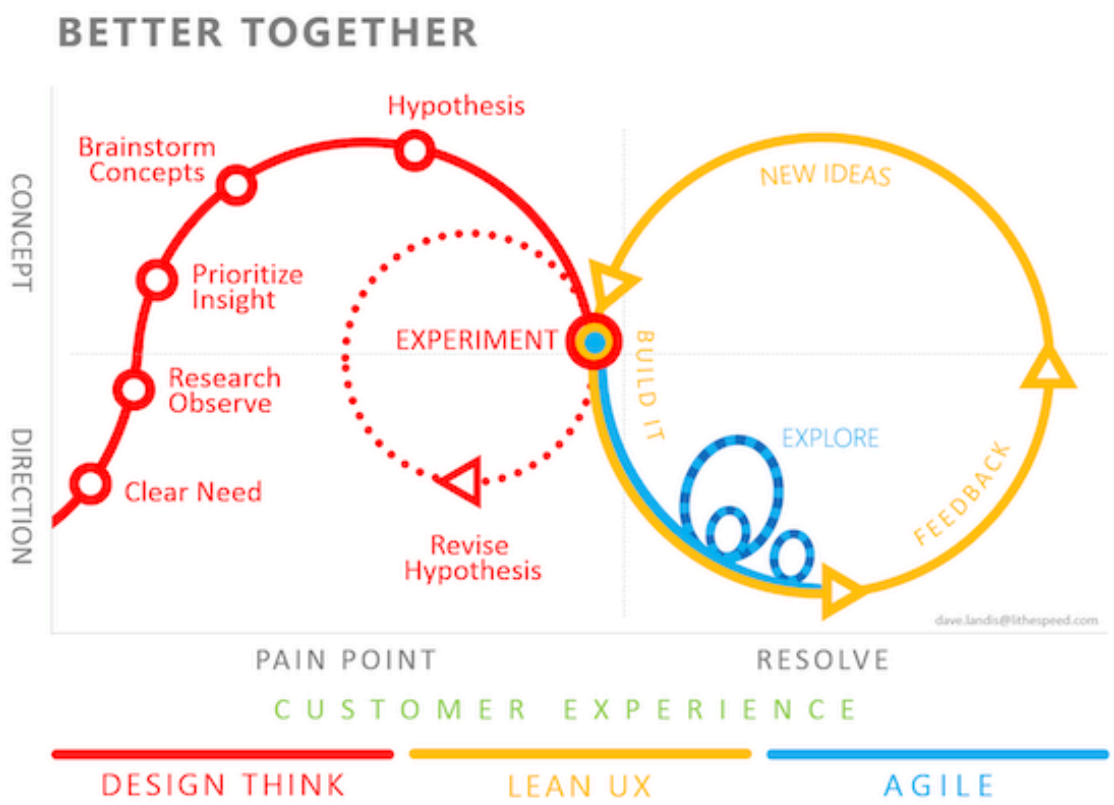


Figura 7.2: Lean UX com o sistema Agile, por Dave Landis - fonte: https://lithespeed.com/lean-ux-dont-part-1-3-2/

A grande questão que permanece é como alinhar todas as frentes para dialogarem em prol de uma visão em comum e garantir que o produto se beneficie da troca entre os times, em vez de se estagnar pela complexidade do fluxo.

De um lado, há o time de produto, em que cada indivíduo tem um papel a desempenhar, e funções a cumprir, em prol da visão de produto que se almeja alcançar. As desenvolvedoras, por exemplo, são responsáveis por idear, construir e entregar uma solução tecnicamente viável e com qualidade. Elas esperam ter a oportunidade de trazer inovações tecnológicas, com novas linguagens, ferramentas ou códigos, para maximizar o potencial do produto.

As designers são responsáveis por garantir uma solução desejável, de interface adequada e boa usabilidade, entendendo e traduzindo o comportamento de usuários. Elas esperam ter tempo para conversar com os usuários, idealizar uma solução e validar suas hipóteses. Ainda no time há QA *(Quality Assurance)*, responsável por testar o produto e garantir que a experiência do usuário esteja funcionando, e outros perfis que fazem parte do time de produto, como Tech Lead, Devops, entre outros. Cada membro do time possui uma função a desempenhar e uma expectativa com seu papel a ser atingida.

Por outro lado, há as áreas da empresa, em que cada uma possui uma relação e uma demanda com o produto a ser atingido. A área de vendas precisa vender, por exemplo, e para isso necessita entender o que é o produto, qual é o seu diferencial e os seus benefícios. Se for necessário, dirá sim para várias demandas do cliente em prol de fechar uma parceria ou um contrato. A área de marketing divulga e promove a marca assim como seus produtos, e para isso precisa transformar o produto em algo desejável. Muitas vezes, traz muita gente para o produto, inclusive aquelas que não são público-alvo.

Ambas as frentes se preocupam com o sucesso do produto. Porém, para uns, sucesso condiz com geração de valor para o usuário e, para outros, se relaciona a geração de valor para o negócio. A Product Manager, responsável por garantir que estamos entregando o máximo de valor ao produto, atua na junção das diferentes visões de sucesso, garantindo que todos estão seguindo a mesma bússola no barco. Essa função de unificar as visões entre o time, entre as áreas, e entre o time com as áreas, é conhecida como *gestão de stakeholders*.

No contexto de gerenciamento de produto, um stakeholder é uma pessoa ou um grupo de pessoas que têm influência na tomada de decisão do produto, ou ainda que é impactado pelo produto (direta ou indiretamente), ou que possui interesse no produto e em seu sucesso. Assim, stakeholder é tanto o Devops do time técnico como

o analista de operações, a estagiária de vendas, a Head de Marketing, ou o investidor anjo do negócio.

Cada produto possui diferentes tipos de stakeholders, com diferentes prioridades e expectativas, podendo influenciar em diferentes graus. Entender como gerenciá-los e mantê-los alinhados é um ponto chave para o ciclo de vida do produto e o decorrer de sua estratégia.

Para tal, é interessante mapear e se aprofundar nos diferentes perfis de stakeholder. No gráfico a seguir, cada stakeholder pertence a uma categoria de perfil, sendo: monitorar, manter informado, manter satisfeito, manter próximo. Quanto maior o poder ou o interesse de um stakeholder em cima do produto, maior será seu impacto na tomada de decisão.

> *O principal teste para saber se uma pessoa é um stakeholder é se ela tem ou não poder de veto ou se pode impedir que seu trabalho seja lançado.* - Marty Cagan, fonte: https://svpg.com/stakeholder-management/

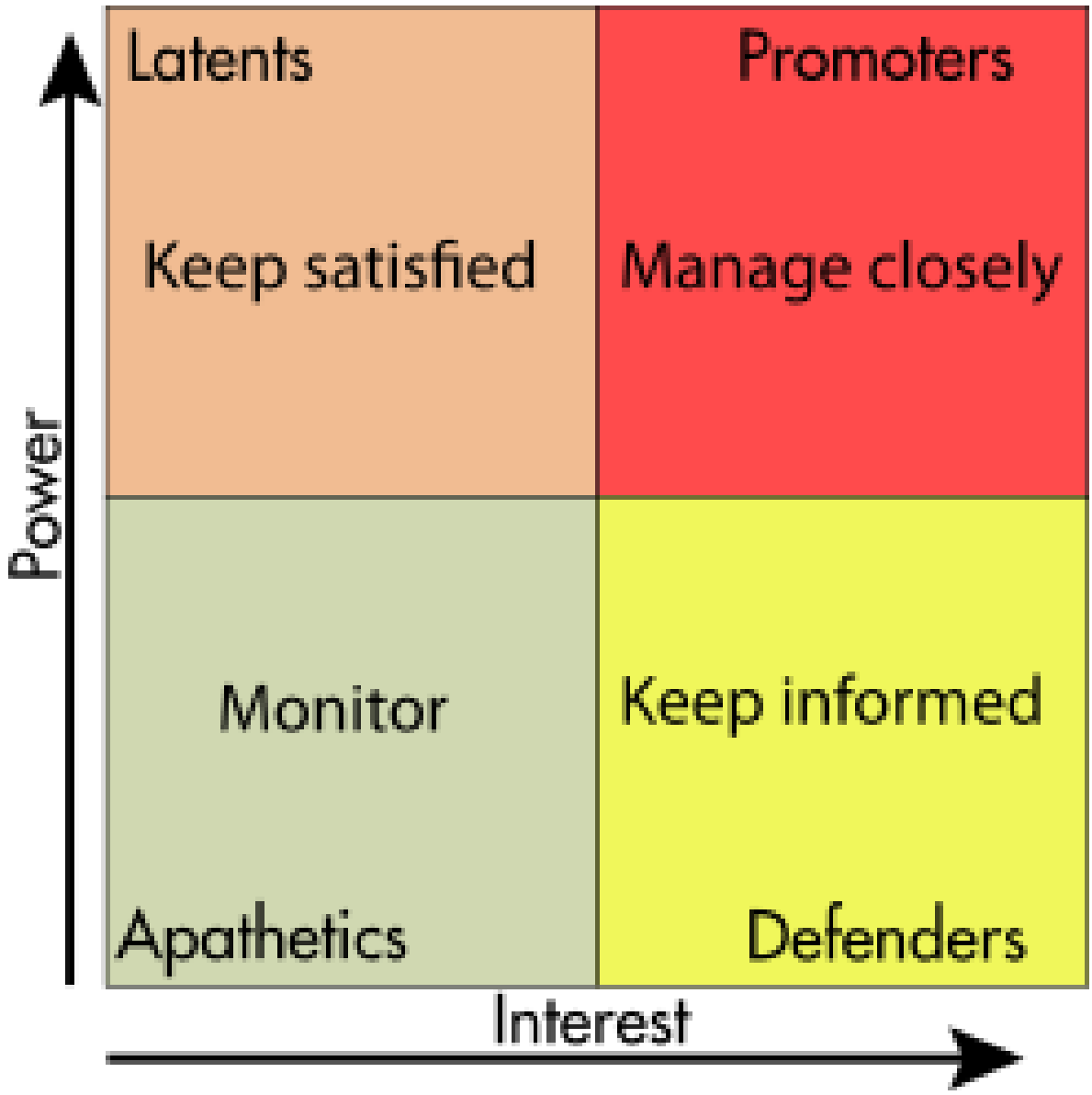


Figura 7.3: Matriz de poder x interesse de stakeholders. Fonte: The Pennsilvania State University

Uma vez mapeados os stakeholders de um produto, a Product Manager assimila o tipo de informação que cada frente deseja acompanhar. Um time de vendas não tem interesse em saber que o SEO da plataforma está desatualizado, por exemplo, assim como um time de operação não tomará decisão sobre o preço final de venda disponível do produto. Ambos precisam ter acesso a informação, porém não precisam se envolver no processo. Essa parte é crucial,

pois diz respeito à agilidade no desenvolvimento do produto, reduzindo riscos e garantindo sua sustentabilidade e autonomia.

A Product Manager possui o papel de diagnosticar de que tipo de informação cada stakeholder necessita sobre o produto para auxiliar em sua construção e garantir o sucesso da execução. O time de negócios almeja entender a estratégia, os dados, o roadmap e testar o produto em funcionamento, ao passo que o time de vendas busca o diferencial do produto em relação aos competidores. O time de marketing precisa visualizar a particularidade e originalidade do produto para divulgar no mercado, e o time jurídico avalia se o produto está alinhado às práticas de LGPD.

Marty Cagan, autor do livro *Inspired*, salienta o papel da gestão de stakeholder para garantir a sustentabilidade de um produto, e ressalta a importância em dar autonomia ao time para se sentir empoderado em meio ao processo - "precisamos de times missionários, não mercenários".

> *"Como pessoas de produto, contamos com os stakeholders para fazer nosso produto progredir com sucesso. Mas o gerenciamento eficaz de stakeholders pode ser desafiador. Pode parecer como pastorear gado, com cada stakeholder indo em uma direção diferente em busca do seu objetivo individual".* - Roman Pichler, fonte: https://www.romanpichler.com/podcast/stakeholder-management-tips-for-product-people/

Criar um produto é lidar com um sistema complexo, em que muitas dinâmicas e metodologias precisam ocorrer para atingir o objetivo final. O alinhamento com stakeholders e com o time é uma peça dentro do maquinário, que permite o alinhamento interno na organização e o desenvolvimento de uma cultura colaborativa. Demais peças também precisam se encaixar nesse grande processo, como a elaboração de OKRs, o uso de metodologias ágeis, a

implementação da Dual-Track, entre outras metodologias-chave para a boa execução do ciclo de vida de um produto, e para garantir a satisfação final do usuário.

Capítulo 8
O que aprendi sobre comunicação com stakeholders

Por Talita Morais

A essa altura já está claro que comunicação é uma das *soft skills* mais importantes para uma Product Manager ter sucesso e conseguir desempenhar bem seu papel. Neste capítulo, vou contar sobre alguns aprendizados que tive ao longo da minha carreira, sobre essa habilidade tão importante.

Mas, antes de contar sobre a minha experiência pessoal sobre comunicação, gostaria de lembrar a teoria: segundo Roman Jakobson, linguista russo e um dos grandes teóricos de estudo sobre linguagem e comunicação, a comunicação se apoia em seis elementos, representados na figura a seguir.

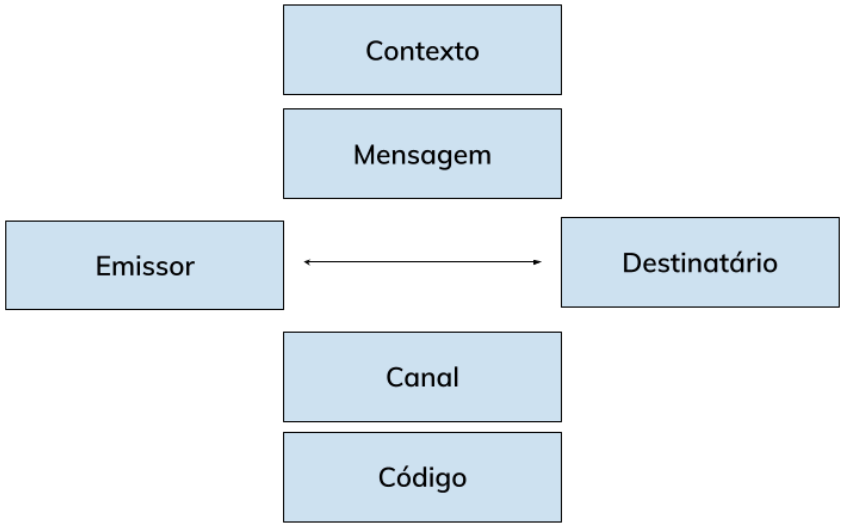


Figura 8.1: Representação dos elementos que Roman Jakobson definiu

Fazendo uma tradução livre do que esses elementos significam no dia a dia de uma gerente de produto:

- **Remetente:** você, a gerente de produto.
- **Destinatário:** seus stakeholders e/ou time.
- **Contexto:** o assunto que deseja comunicar, por exemplo, roadmap do próximo quarter.
- **Mensagem:** é o conteúdo do roadmap em si, os textos ou diagramas utilizados.
- **Canal:** é o meio pelo qual a mensagem navega: uma apresentação, e-mail etc.
- **Código:** na teoria, é como a mensagem se organiza para que tanto o remetente quanto o destinatário falem a mesma língua. Não à toa, o código é a própria língua portuguesa, mas fazendo

> um paralelo com o mundo de produtos, diria que o código é também a junção de todos os elementos que usamos para organizar a mensagem.

Todos esses elementos juntos compõem a comunicação, mas eu destaco aqui contexto, mensagem e canal como os que merecem atenção especial se quisermos ser efetivas nos alinhamentos com os stakeholders. Quando não nos preocupamos com esses elementos na comunicação, podemos confundir e até transmitir informações incorretas.

Comunicação com stakeholders pode ser um desafio, pois existe uma infinidade de frameworks para as mais diversas finalidades, como priorização, construção de roadmap e backlog, que podemos utilizar para comunicar determinada etapa da jornada de Gestão de Produtos para os stakeholders. Um deles é o *User Story Mapping*, framework desenvolvido por Jeff Patton para organizar a comunicação visual do backlog. Escolhi essa técnica para comunicar como o produto seria incrementado ao longo do tempo, dando uma visão de versões do produto partindo de um MVP, mas não deu certo e eu vou contar os aprendizados dessa experiência.

Vale ressaltar que a técnica nem sempre é garantia de que a comunicação será efetiva, ou seja, só aplicar determinado framework não é certeza de que todas as pessoas envolvidas estarão na mesma página e com o conhecimento nivelado sobre o assunto. Lembre-se de que contexto, mensagem e canal são elementos igualmente importantes e nenhum deles pode ser negligenciado.

O que não deu certo

Eu tinha um grande problema para resolver, que envolvia uma jornada de usuário complexa e muito importante para o cliente, e eu estava sentindo a necessidade de colocar todas as etapas dessa jornada em um grande quadro para ter uma visão geral e, com isso, conseguir quebrar essas etapas em releases entregáveis ao longo do

tempo. Então escolhi usar o User Story Mapping, ferramenta que acho incrível para ter uma visão mais holística do que precisa ser feito e para dar a ideia de como o produto pode evoluir a partir de um MVP proposto.

Fiz algumas rodadas de discussão para construção do USM com o time e conseguimos juntos chegar a uma versão completa do que precisava ser desenvolvido, inclusive com os recortes de releases. Objetivo alcançado, todo o conhecimento sobre o que íamos desenvolver estava disseminado entre todos do time, só faltava comunicar isso aos stakeholders.

Optei por construir uma apresentação bem completa com toda a explicação sobre a solução proposta, usando o USM como elemento principal, e enviá-la para todos os stakeholders para que eles pudessem tirar suas dúvidas sobre o material antes da reunião de priorização. Assim, na reunião todos já estariam familiarizados com o assunto e com a maioria das dúvidas esclarecidas.

Na prática, o que aconteceu é que poucas dúvidas foram apontadas no material e só na reunião os stakeholders trouxeram todas as perguntas, ou seja, a tentativa de ter um material completo disponível para eles semanas antes da reunião não era nada efetiva.

Os stakeholders ficaram confusos e, consequentemente, inseguros em relação à solução que eu tinha proposto. A ferramenta que eu escolhi para passar a mensagem não cumpriu bem seu papel e não foi suficiente para que os stakeholders entendessem e comprassem a ideia que eu havia proposto.

Desse pequeno episódio, tirei algumas lições que vou relacionar aqui com alguns dos elementos da comunicação citados anteriormente:

Quanto mais contexto, melhor

Os stakeholders não participaram das sessões de facilitação para a construção do User Story Mapping, portanto eles não tinham o contexto completo e não acompanharam a história que culminou na

proposta apresentada. A falta de contexto pode tê-los deixado com ainda mais dúvidas e inseguros em relação à proposta final.

O que eu faria de diferente: teria envolvido-os desde o início no processo de ideação, convidando todos para as reuniões de discussão da solução. Se a agenda com os stakeholders fosse muito complicada e eles não conseguissem participar, eu teria compartilhado pelo Slack os principais destaques das reuniões de ideação que fizemos para construir o USM.

Refletir sobre o melhor canal para transmitir a mensagem

Nessa situação, havia um elemento complicador: a empresa prezava muito mais pela comunicação assíncrona, ou seja, evitava-se ao máximo marcar reuniões. E esse foi um dos motivos que me fez escolher a apresentação como forma de comunicar o que eu desejava.

Mas acredito que ela não conseguiu por si só comunicar o que eu queria, pois:

- Era complexa demais: tinha muita informação textual e muitos contextos para serem explicados;
- Os stakeholders não estavam familiarizados com o USM, o que dificultou a leitura e, consequentemente, prejudicou o entendimento sobre o MVP.

O que eu faria de diferente: uma apresentação mais objetiva, utilizando o USM não como elemento central, mas como apoio a outros elementos como wireframes ou rascunhos de tela que ajudariam a tangibilizar o que seria feito.

Conheça bem seus stakeholders

Acredito que quando temos conexões reais com as pessoas fica muito mais fácil desempenhar nosso papel, portanto ter um bom relacionamento com os stakeholders é essencial para criarmos juntos produtos incríveis. Na situação que narrei, creio que eu não tinha

uma relação tão próxima com os stakeholders, pois não tinha certeza, por exemplo, sobre o que era importante para eles em termos de acompanhamento do produto. Além disso, nós não conversávamos com a frequência que eu considero ideal (comunicação assíncrona em primeiro lugar) e eu entendi que essa era uma restrição com a qual eu deveria lidar de alguma forma.

O que eu faria de diferente: proporia agendas síncronas curtas com frequência semanal ou quinzenal com o intuito de alinhar o planejamento e também de estreitar as relações com os stakeholders, além de combinar o melhor canal para comunicação assíncrona.

Só o framework não salva a comunicação

Por ter muita familiaridade com o USM, acreditei que apresentá-lo por si só aos stakeholders seria suficiente para passar a mensagem completa. Confiei quase que exclusivamente na técnica para transmitir a mensagem que eu pretendia passar. Mas o que percebi é que de nada adianta usar uma técnica incrível se falta contexto para o destinatário (no caso, os stakeholders), como já abordamos anteriormente neste texto. Um bom framework pode ajudar você a quebrar um problema e pensar em soluções, mas não é garantia de que será o suficiente para comunicar o que você precisa.

O que eu faria de diferente: além de envolvê-los na construção do USM, eu faria uma breve explicação aos stakeholders sobre por que o USM foi escolhido e qual a sua finalidade. Assim, na reunião de priorização, todos já estariam familiarizados com esse modelo.

Autoconhecimento como ferramenta

Comentei anteriormente sobre uma restrição complicada, que era marcar reuniões com os stakeholders e como isso me levou a escolher uma apresentação complexa como canal de comunicação com eles. Nessa situação, eu não levei em consideração algo muito importante: **eu** prefiro comunicação síncrona. Não para todas as

situações, mas para definições importantes e dinâmicas de ideação, por exemplo, acho a comunicação síncrona ideal. Ao tentar me adaptar, acabei deixando de lado um formato de comunicação que me deixa também mais confortável.

Conhecer o que você faz de melhor é importante para entender do que você pode abrir mão na comunicação, mas que não vai prejudicar a transmissão da mensagem.

O que eu faria de diferente: seria sincera com os stakeholders e abriria a discussão para que chegássemos a um meio termo entre comunicação síncrona e assíncrona. Ser flexível e adaptável de acordo com o contexto é muito importante para as gerentes de produto, pois trabalhamos em ambientes complexos e mutáveis, mas precisamos entender se essa adaptação nos penaliza de alguma forma. Somos a ponte entre várias pessoas e no fim do dia a comunicação precisa ser confortável para os stakeholders e também para a gerente de produto.

Comunicação é sempre um desafio e é *post-it* garantido nas cerimônias de retrospectiva com os times, mas também pode ser nossa tábua de salvação se unirmos o que sabemos fazer de melhor com uma leitura correta do ambiente e das pessoas com quem interagimos, e aplicar aprendizados de experiências passadas, sejam elas bem-sucedidas ou não.

Parte 4 - As 3 palavras mágicas: Estratégia, Priorização e Clientes

Esta parte abordará a estratégia de produto, passando pelos três pilares essenciais para realizar um bom trabalho nessa área: pensamento estratégico, técnicas de priorização, e foco no cliente. As autoras nos contarão sobre os impactos desses três aspectos na qualidade dos produtos desenvolvidos, e no valor entregue aos usuários e ao negócio.

Sobre as autoras:

Aline é Analista de Sistemas e MBA em Gestão Estratégica em UX Design e atua na área de tecnologia há mais de dez anos, com passagem por multinacionais como a SAP e startups como o Olist. Atualmente é Product Manager na Super Dispatch.

Jéssica atualmente é Head de Produto e Embaixadora da ONG Mulheres de Produto. Trabalha com Gestão de Produtos digitais há mais de cinco anos, atuando em mercados como varejo, food tech e comunicação.

Ana Retore é Product Designer, tem mais de seis anos de experiência em design de produtos digitais e é mestre em Tecnologia e Sociedade. Já foi sócia de startups, liderou times de design, e passou por empresas como a SnowmanLabs e a VTEX.

Ana Clara Akra atua como Product Manager na Isaac. Já passou por Nubank e Stone Pagamentos.

Capítulo 9
Do estratégico ao operacional

Como transformar os objetivos da empresa em iniciativas do time de produto que refletirão em resultados de maior impacto

Por Aline Baldino e Jéssica Rabelo

Estratégia é, na sua definição mais simples, o que decidimos fazer e, por consequência, o que decidimos não fazer para alcançar um objetivo específico. Apesar da aparente simplicidade, o racional utilizado para conduzir à definição da estratégia é construído a partir de pilares que demandam dedicação de diversas áreas da empresa e uma constante evolução da cultura de produto. A estratégia é o caminho que será trilhado para alcançar o objetivo, o próximo passo é definir as ações que serão realizadas para tal e então priorizá-las.

Priorizar tarefas não é simplesmente uma prerrogativa da PM, mas sim um trabalho constante que deve se basear no entendimento do contexto em que a empresa está inserida (mercado), em um diligente estudo dos clientes e usuários e em indicadores-chave de negócio da empresa.

Considerando essas definições é que os OKRs assumem um importante papel para ajudar a empresa a performar melhor e atingir os objetivos planejados. OKR é um método de definição de metas com a sigla em inglês para *Objectives and Key Results*, que em português significa Objetivos e Resultados-Chave.

Essa metodologia ajuda a garantir que todos os times e pessoas estão focados naquilo que é prioridade para a organização, gerando a visão do que se quer alcançar (Objetivo) e como chegaremos lá (Resultados-Chave). Uma vez que todos têm esse entendimento, cada time/pessoa consegue propor metas que vão contribuir para esse resultado, sendo estas criadas de forma colaborativa, o que normalmente gera um maior engajamento e comprometimento com os desafios estabelecidos.

Sendo a metodologia de OKR utilizada por toda a empresa, o que a torna tão importante para a estratégia de produto? Aqui vamos listar alguns dos principais benefícios para um time de produto:

1. **Priorizar.** OKR pode ser uma importante ferramenta para ajudar o time de produto a priorizar oportunidades e soluções que gerarão impacto nas métricas de sucesso da empresa (e acredite, conseguir ter visibilidade e clareza sobre elas nem sempre é uma tarefa fácil).
2. **Dizer não.** Ao definir o que é prioritário, também estamos definindo o que não terá prioridade naquele momento, e isso tem um impacto importantíssimo no dia a dia de uma PM. Ouvir ideias, colher feedback e mapear necessidades fazem parte da nossa rotina e as pessoas têm expectativa de um retorno disso, então, dar clareza para toda a empresa de qual é o nosso foco é um importante aliado no discurso sobre por que certas coisas não são prioridades.
3. **Definir a visão do produto.** Um outro benefício de extrema importância para uma PM é essa transparência de quais são os objetivos e resultados esperados pela empresa a curto, médio e longo prazo, que são essenciais para nos ajudar na definição da visão do produto.
4. **Ter equipes solucionadoras de problemas.** Marty Cagan já escreveu sobre a diferença entre equipes de produto que se preocupam em resolver problemas e gerar resultados e equipes que focam em entregar funcionalidades. Como falamos na introdução, os OKRs, por serem definidos de forma colaborativa e transparente, ajudam o time a ter clareza dos resultados que precisa gerar e proporciona mais autonomia para definir como chegar lá, ou seja, resolver problemas reais e de impacto.
5. **Errar rápido.** Os objetivos são a direção e os Resultados-Chave são indicadores de que atingimos ou estamos no caminho para atingir o objetivo. Esse segundo precisa ser medido e acompanhado constantemente. Isso para o time de produto é fator crucial para avaliar mais cedo se está no caminho certo ou não e mudar a rota com agilidade, ou seja, o famoso e real princípio de errar rápido. E sobre isso vamos falar mais à frente.

Trazendo mais para a prática de como essa metodologia pode ser utilizada, vamos compartilhar um pouco da nossa experiência na

utilização de OKRs.

A cada início de *quarter* (trimestre) a empresa apresenta quais são os Objetivos e Resultados-Chave esperados para o quarter. A partir disso, cada área e/ou time vai discutir e definir os OKRs em que trabalhará ao longo dos próximos três meses para impactar nessas métricas da empresa. Falando especificamente do time de tecnologia e produto, cada squad (time) tem autonomia para definir os seus OKRs, selecionando uma pessoa responsável por atualizar e dar visibilidade da evolução de cada Resultado-Chave definido.

Para exemplificar como funciona essa definição, vamos imaginar que estamos definindo OKRs para uma empresa com o modelo de negócio e missão da Uber:

Missão: Criar oportunidade através do movimento. Resolver um problema simples: Fornecer acesso a uma corrida através do toque de um botão.

Objetivo geral: Oferecer uma experiência de corrida excepcional para nossos clientes.

Ao analisar a jornada de solicitação de corrida, suponhamos que foi identificado que o principal ponto de dor para os clientes era quando existia uma longa espera após a solicitação da corrida. A partir daí, foi possível associar as maiores esperas a locais com menores números de motoristas cadastrados, o que nos levou a crer que, se aumentássemos o número de motoristas habilitados para realizar corridas em um local, iríamos reduzir o tempo de espera e, por consequência, melhorar a experiência de corrida para os clientes. Após discutir esses dados entre a gestão e o time de produto, ficou acordado o objetivo do time, que pode ser focado em obter mais motoristas cadastrados e habilitados a realizar corridas pela plataforma.

Objetivo do time: Aumentar número de motoristas cadastrados e habilitados a realizar corridas pela plataforma.

O próximo passo é identificar os resultados que, juntos, indicam que atingimos nosso objetivo com sucesso. No framework de OKR é recomendado um conjunto de três a cinco KRs (Resultados-Chave) para compor um objetivo. Para seguir com nosso exemplo, vamos elencar somente um KR para seguir desenvolvendo nesse texto.

Vamos supor aqui que após analisar os dados do fluxo de cadastro e conversar com seus usuários, a PM identificou uma grande taxa de desistência entre as pessoas que acessam esse cadastro e as que o finalizam. Poderíamos focar em atrair mais pessoas para acessar o cadastro, mas muito desse tráfego seria perdido com pessoas entrando e desistindo de finalizar o fluxo.

Sendo assim, nesse momento, decidimos direcionar nossos esforços para a conversão do cadastro, ou seja, aumentar o número de motoristas que completam o fluxo para realizar corridas pela plataforma.

KR: Aumentar a conversão do cadastro em 20%.

Aqui é importante relembrar que times de produto eficientes não definem entregas de funcionalidades ou projetos como OKRs, e sim resultados a serem buscados, porque nesse ponto ainda não sabemos exatamente quais são as iniciativas que nos levarão a atingir os resultados de que a empresa precisa. Se já na definição do OKR nos comprometermos com a entrega de uma funcionalidade ou uma iniciativa específica, estamos definindo a falha ou sucesso do OKR sem nem ao menos termos explorado ou experimentado soluções diferentes que nos levariam com mais eficiência aos resultados esperados. (Sobre esse tema, sugerimos a leitura do livro *Outcomes over Output* - Joshua Seiden.)

Se você trabalha em uma empresa em que a liderança costuma solicitar soluções ou funcionalidades de sistema, uma boa prática é tentar direcionar a discussão fazendo perguntas mais relacionadas aos resultados de negócio e produto que a liderança pretende alcançar com essas funcionalidades:

- Quem é o cliente-alvo?
- Qual o objetivo de negócio?
- Quais indicadores de produto podem nos informar que estamos no caminho para atingir os objetivos de negócio?
- Por que achamos que essa iniciativa vai alcançar esse objetivo?

Isso resulta em uma maior clareza do que será entendido como sucesso ou fracasso da iniciativa e facilita a tomada de decisão quando inevitavelmente for necessário fazer escolhas com relação ao escopo das entregas mais adiante.

O time de produto precisa estudar o modelo de negócio da empresa e conhecer bem a jornada e objetivos dos seus usuários para refletir sobre quais resultados precisa (e pode) gerar nos indicadores do produto e como esses resultados podem impactar no negócio, tendo em mente o escopo dado pelos objetivos e Resultados-Chave gerais que a empresa definiu para o momento. Com maior clareza de como cada time pode contribuir para o atingimento dos resultados gerais, a definição do objetivo e resultados a serem buscados pelo time deve ser uma negociação entre a liderança e o time de produto.

9.1 Árvore de oportunidades e soluções

O que é e a estrutura

No trecho anterior, falamos sobre OKRs, onde, em conjunto com a liderança, o time define um Objetivo inspirador e Resultados-Chave mensuráveis e acionáveis nos quais pretendem atuar durante o trimestre. Uma vez feita essa definição, é preciso decidir o que será feito no dia a dia para atingir esses resultados.

Aqui, é necessário identificar quais são as situações que estão nos impedindo de alcançar nossos Resultados-Chave e atuar removendo esses obstáculos. Novamente, somente ao expandir o conhecimento

que temos sobre a jornada de nossos usuários e seus objetivos e motivações poderemos identificar essas oportunidades que temos de interferir de forma positiva em sua jornada e, ao atuar nesses gargalos, atingir nossos objetivos de negócio.

Essas oportunidades são qualquer necessidade, dor ou dificuldade que nossos usuários estejam encontrando no processo de solucionar o problema que o nosso produto se propõe a resolver. A melhor maneira de mapeá-las é falando diretamente com nossos usuários (ou potenciais usuários) e anotando quando eles mencionam essas ocorrências em que se depararam com alguma necessidade não atendida.

À medida que vamos listando, classificando e agrupando esses pontos de melhoria, veremos que muitos desses itens estão relacionados entre si pela proximidade de contexto e terão diferentes níveis de detalhamento, sendo alguns mais gerais e outros mais específicos.

Se um usuário falar "É muito difícil fazer X", será quase impossível encontrar uma solução que resolva esse problema e consiga definir se ele de fato foi resolvido. Por isso, precisamos continuar investigando e tentando entender qual a dificuldade em realizar a ação até que se chegue a um ponto mais granular como "É preciso realizar muitos passos" ou "Preciso responder a muitas perguntas". Essas são oportunidades para as quais temos mais chances de conseguir encontrar soluções efetivas e mensuráveis.

Uma Árvore de Oportunidades é uma ferramenta visual na qual se propõe que os comentários e pareceres mapeados nas entrevistas, pesquisas como NPS e CSAT (sugestão de leitura nas referências), relatos de erro de sistema, dúvidas e solicitações feitas para os times de suporte, vendas, sucesso do cliente e outras áreas que tenham interface com os usuários, sejam apresentadas em uma estrutura de árvore, o nó inicial sendo o resultado que se espera alcançar.

Aqui podemos utilizar o Resultado-Chave definido no passo anterior para fazer a conexão entre a jornada que estamos mapeando e os objetivos da empresa e, a partir dele, conectar os pareceres (oportunidades) do nível mais genérico para o mais granular, seguindo para associar às oportunidades as soluções que poderemos implementar para resolver essas lacunas e os experimentos que nos levarão a mitigar os riscos envolvidos na escolha da melhor solução.

Essa construção permitirá ao time de produto e a todas as pessoas envolvidas visualizarem todos os níveis de trabalho, desde o resultado que pretendemos alcançar até as tarefas que pretendemos desempenhar no dia a dia para atingi-lo.

A Árvore de Oportunidades vem sendo construída e divulgada pela *coach* de produto Teresa Torres desde 2016 e é uma boa forma de favorecer que as iniciativas em que cada time está atuando estejam bem conectadas com os objetivos estratégicos da empresa.

Além disso, esse método favorece a construção de uma mentalidade de colaboração e alinhamento entre todas as pessoas envolvidas na construção de um produto. Afinal, é recomendado que, durante todo o processo, desde a definição do objetivo, as entrevistas realizadas com os usuários e análise das informações que já possuímos em nossas bases de dados, até a definição e construção das soluções que vão endereçar essas oportunidades, sejam envolvidos, no mínimo, o trio de produto, que consiste da PM, a pessoa responsável pelo design de produto e a pessoa responsável pela engenharia do produto.

Devemos buscar envolver nesse processo também outras pessoas que tenham conhecimento especializado na área em que estaremos atuando, como uma pessoa com especialização em Ciência de Dados se estivermos construindo um produto de dados, por exemplo. Isso evita batalhas de opiniões na hora de definir a priorização e requisitos das soluções, porque cria um conhecimento compartilhado entre essas pessoas-chaves sobre como criar o máximo de valor do

ponto de vista de negócio, dos nossos usuários e do que faz mais sentido do ponto de vista da tecnologia.

O objetivo aqui é criarmos um processo de descoberta colaborativo, contínuo e experimental. Ao entrevistar e analisar continuamente o comportamento dos nossos usuários, pensando nas diversas formas de resolver seus problemas e validando se as soluções propostas vão resolver um problema real e ter o impacto desejado, teremos mais tranquilidade e confiança nas múltiplas tomadas de decisão que fazem parte do processo de construção de um produto.

Ao começar a realizar esse processo de descoberta e classificar as oportunidades encontradas nas primeiras entrevistas, já podemos ver um tronco principal se ramificando em galhos menores. Começamos a construir um mapa para o resultado desejado.

Voltando ao exemplo que iniciamos no trecho sobre OKRs, vamos supor que entrevistamos alguns usuários a respeito da jornada de cadastro onde relataram que não completaram o cadastro pela quantidade de passos, que é muito extenso. Além disso, muitos não seguem com o fluxo por não saberem se possuem os requisitos para serem selecionados. Também tivemos alguns relatos de pessoas que não completaram o processo pois não tinham em mãos os documentos exigidos durante o cadastro, então interromperam o processo e acabaram não retornando mais.

A seguir vamos ver uma imagem de como estruturaríamos a nossa árvore ao fazer o processo descrito até o momento neste capítulo:

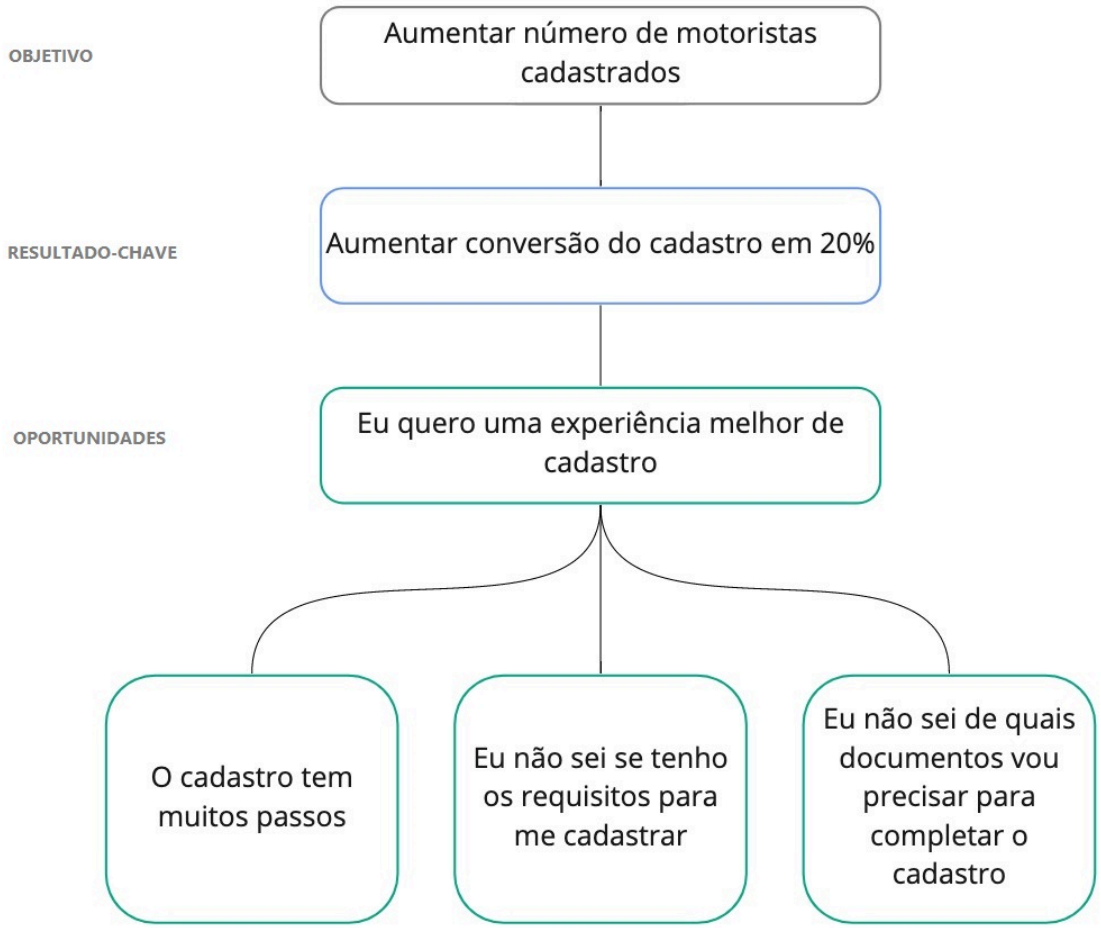


Figura 9.1: Exemplo de estrutura de árvore

9.2 Priorizar oportunidades

Quanto mais conversamos com nossos usuários, mais ramificações dessa árvore identificamos. Isso nos deixará com uma grande lista de oportunidades, o que é ótimo, porém, o ideal é que o time foque na resolução de um problema por vez, então precisamos definir qual delas será a primeira a ser explorada.

Essa escolha deve ser um processo colaborativo, alinhado com o time e stakeholders e deve levar os critérios que forem mais relevantes para o time no momento da escolha. Mas de forma geral recomendamos considerar os questionamentos a seguir na avaliação da prioridade:

- Com que frequência o problema ocorre?
- Quantas outras pessoas podem estar sendo impactadas além dos que relataram o problema nas entrevistas?
- Quanto tempo é gasto com o problema?
- Quanta dor esse problema causa?
- Impacta os tipos de cliente mais estratégicos para a empresa no momento?
- Qual o impacto na estratégia da empresa? O quanto resolver isso nos aproxima de chegarmos na nossa visão e missão?

Para uma tal oportunidade podemos identificar que todos os nossos usuários são impactados, ocorrendo uma pequena inconveniência, ao passo que para outra um percentual pequeno é impactado, mas isso gera uma interrupção total na operação do usuário. Precisaremos levar todas essas dimensões (e outras que o time julgar importantes) em consideração, sabendo que não será possível tomar uma decisão completamente objetiva, baseada em pontuações ou operações matemáticas.

É importante manter em mente também que essa decisão não é final - estamos simplesmente escolhendo qual oportunidade explorar primeiro. Essa escolha nos leva à próxima etapa, que é a exploração do problema e a ideação de potenciais soluções para ele, mas isso não significa que precisamos desenvolver ou entregar qualquer uma dessas soluções. Vale relembrar que estamos construindo um processo contínuo e iterativo, onde as descobertas que vamos tendo e cada etapa vão nos ajudando a enriquecer os itens que mapeamos anteriormente na árvore.

Outro ponto importante a considerar é que essa priorização fica facilitada se navegarmos a árvore do topo para baixo, avaliando qual

problema faz mais sentido ser explorado até chegar à oportunidade mais granular mapeada. Quanto menor e mais específico o problema, mais fácil será pensar em formas de resolvê-lo.

Se os "galhos" não estiverem específicos o suficiente, precisamos buscar mais detalhes nas entrevistas, perguntando sobre aquele pedaço da jornada para o usuário e aprofundando nos porquês de cada problema.

Mais uma vantagem que essa estrutura nos oferece é que em cada etapa estamos comparando diversos itens entre si. Como PM, estamos sempre sendo informadas sobre problemas e ideias de solução que normalmente fazem sentido. A questão-chave é qual solução resolve melhor e de forma mais barata o principal problema do momento. Em vez de perguntar se um problema ou oportunidade deve ser explorada ou não, estamos escolhendo qual deles faz mais sentido explorar no atual momento, sem eliminar as demais oportunidades adquiridas no processo de descoberta contínua. O que precisamos é definir qual delas tem o maior potencial de nos aproximar mais rápido dos nossos objetivos estratégicos.

9.3 Soluções e experimentos

Uma frase muito conhecida é que uma PM precisa ser apaixonada pelo problema e não pela solução. E é reafirmando essa frase que iniciamos este tópico, recomendando que o time invista esforço na etapa de descoberta de diversas potenciais soluções para os problemas e oportunidades mapeados na etapa anterior para, então, testar e descartar as soluções que não fazem sentido o mais cedo possível, antes de gastar recursos no desenvolvimento e entrega de soluções ineficazes, aumentando a chance de efetividade do time de produto no atingimento dos seus objetivos.

Aqui é o momento de gerar um grande número de ideias de soluções. Quanto mais diversidade conseguirmos nessa etapa melhor, então é recomendável envolver pessoas com experiências e conhecimentos diferentes.

Uma forma de ideação ou geração de ideias muito conhecida é o Brainstorming. Essa técnica pode ser conduzida de diversas formas, mas consiste, basicamente, em expor o problema em questão para as pessoas envolvidas e então deixar que elas sugiram o máximo de ideias possível para resolver o problema proposto, sem julgamentos ou críticas. Todas as ideias são bem-vindas. Seja como for conduzida, é importante começar sempre contextualizando todos os participantes sobre:

1. Qual o objetivo que estamos buscando
2. Qual o problema que precisamos corrigir e
3. Por que escolhemos esse problema

Isso dá definição ao escopo da nossa discussão.

Provavelmente surgirão ideias interessantes ao longo da discussão, mas que não estão alinhadas com o problema e o objetivo propostos. Não é necessário descartá-las. Se isso estiver claro no momento da discussão, é possível utilizar uma ferramenta conhecida como Estacionamento (Parking Lot) onde são colocadas as ideias que não queremos perder, mas que podem atrapalhar nosso foco na resolução do problema priorizado.

A ideação é uma atividade que precisa ser exercitada. Nas primeiras tentativas é normal que pensemos em soluções bastante convencionais e que surjam poucas variações. Abraham Luchins, um dos criadores da Psicologia Gestalt, pesquisou e documentou o **efeito Einstellung** ou Conjunto Mental, que se refere ao fato de que temos a inclinação a tentar resolver problemas da mesma maneira que já resolvemos antes, apesar de existirem formas mais eficientes de resolvê-los. Esse efeito seguiu sendo demonstrado e documentado na psicologia e na ciência ao longo dos anos.

Por isso é importante insistir e ultrapassar esse viés para colher um dos frutos mais interessantes da utilização da Árvore de Oportunidades, que é a inserção do pensamento lateral no processo de desenvolvimento de produto. Um problema normalmente terá infinitas formas de ser resolvido (ainda que parcialmente) e, quanto maior o número de soluções propostas, maior a chance de encontrarmos a mais eficiente (maior impacto com menor esforço) e mais inovadora, aquela que nos diferenciará dos competidores e tornará a nossa proposta de valor única.

Após termos a nossa lista de possíveis soluções, da mesma forma que ao priorizar as oportunidades, a decisão de quais soluções seguirão para a próxima etapa deve ser feita em conjunto com os envolvidos. Uma forma de facilitar a tomada de decisão, já que temos muitos itens, é utilizar a votação, distribuindo pontos que cada participante pode atribuir a uma ou mais das soluções apresentadas. No final, devemos sair com um número bem menor de soluções (preferencialmente até três) para que seja possível criar testes que nos permitam escolher a mais eficiente.

Apesar da votação, é importante que o time concorde que essas sejam as que melhor resolvem o problema e mais impactam o resultado esperado. Se o time não concordar ou não parecer empolgado com a seleção final, é importante discutir e votar novamente.

Mais uma vez, esse não é o ponto final do processo e ainda vamos refinar bastante as soluções escolhidas através de experimentos e validações, antes de partirmos para uma etapa de execução e entrega para os usuários. Quanto mais rápido aprendermos a passar por esse processo, mais ideias geraremos e isso aumenta o potencial de resolvermos os problemas dos nossos usuários de formas criativas e eficientes.

Vamos voltar ao nosso exemplo. No passo anterior, priorizamos resolver o fato de nossos usuários acharem que há muitos passos no

fluxo de cadastro. Realizamos o processo de ideação e selecionamos as seguintes potenciais soluções:

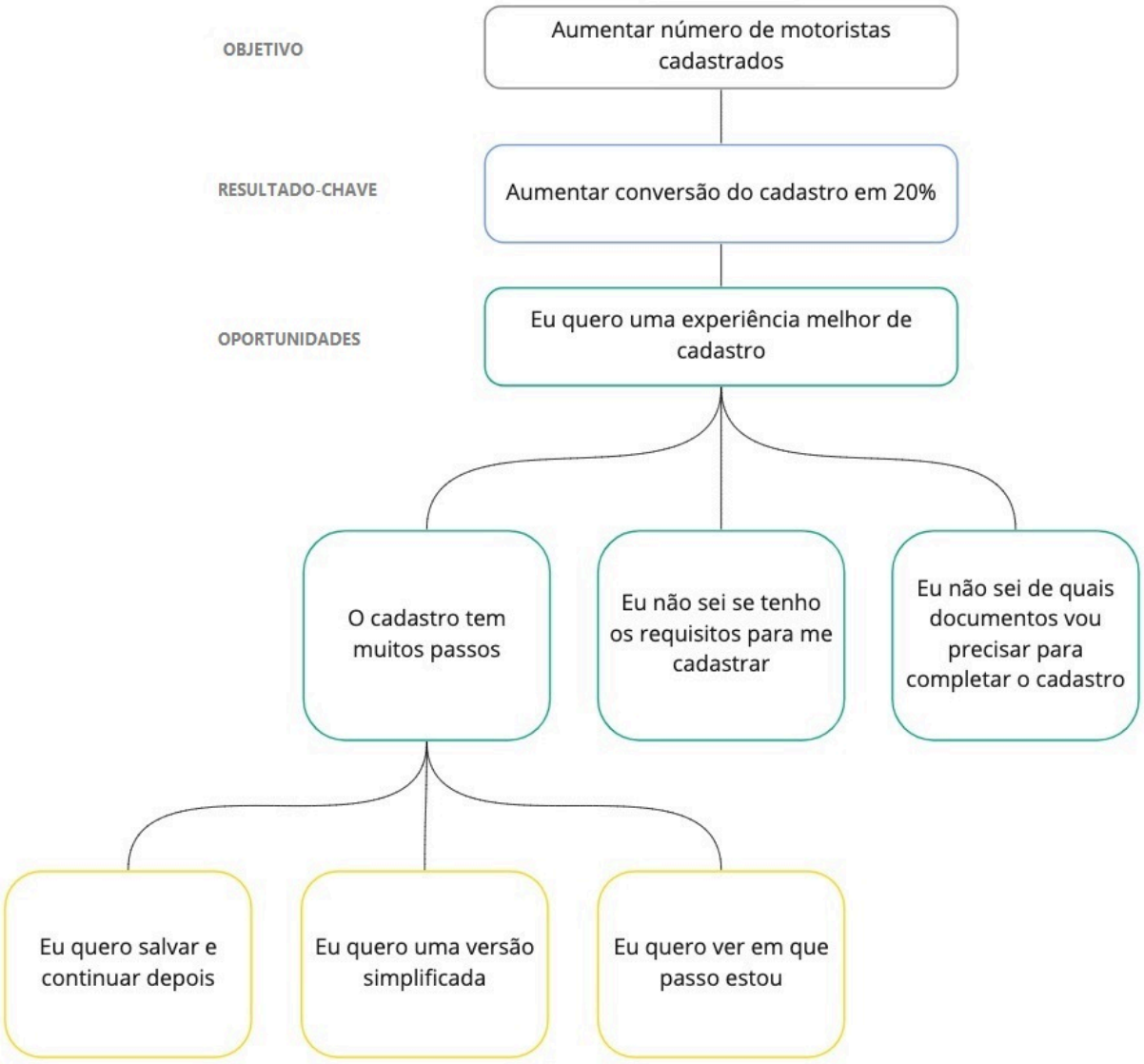


Figura 9.2: Exemplos de potenciais soluções

Experimentar - Gerar suposições, hipóteses e experimentos

Com o objetivo de passar rapidamente pelo processo descrito até o momento, nós nos baseamos em menções de problemas em entrevistas com alguns de nossos usuários, listamos e priorizamos oportunidades e soluções a partir do nosso conhecimento empírico e

critérios subjetivos. Se fôssemos parar em todas as etapas para coletar dados e evidências em todos os momentos em que não tínhamos completa certeza sobre algum item, dificilmente chegaríamos ao final do processo.

Apesar de termos envolvido nesse processo o conjunto de pessoas que, juntas, provavelmente detêm o maior conhecimento sobre nosso produto e usuários, ainda assim, é muito provável que uma boa parte desse conhecimento não tenha sido verificada com dados e evidências fortes. Nossos vieses nos auxiliam a navegar pela execução com rapidez, mas agora é o momento de listar e deixar bem evidentes todas as suposições que fizemos ao longo do caminho como potenciais riscos de falha da nossa iniciativa.

Precisamos também priorizar quais delas vale a pena testarmos (as mais importantes e arriscadas) e quais delas vamos assumir o risco de não validar antes de seguir adiante. A ideia com esse processo é mitigar o risco de falha validando os pontos mais arriscados, mas dificilmente conseguiremos ter absoluta certeza de como o grande grupo de usuários se comportará ao interagir com nosso produto até termos ele pronto e de fato entregue para esse grande grupo.

Revise todo o processo pelo qual passou e identifique as incertezas sobre os itens mapeados até aqui, tanto na escolha do objetivo e dos resultados esperados, quanto nas oportunidades a serem exploradas, mas, principalmente, nas soluções geradas. O intuito é iterar e começar com pequenos testes que possam ser completados com pouco esforço e em pouco tempo e ir aumentando o esforço envolvido à medida que se vai percebendo que estamos no caminho certo com a ideia selecionada.

As nossas suposições geralmente estão nos seguintes campos:

- **Desejabilidade:** Meus usuários realmente têm interesse nisso? Resolvemos um problema real com essa solução?
- **Viabilidade:** A solução está alinhada com a visão, missão e estratégia da empresa? A solução realmente impacta a

oportunidade e o resultado esperado? É importante considerar questões legais e jurídicas, assim como limitações de processo.
- **Factibilidade:** Podemos construir essa solução dentro de um tempo viável?

No exemplo que estamos vendo, propusemos algumas soluções para o problema de o nosso cadastro ter muitos passos. Uma das soluções elencadas foi salvar o progresso e poder retomá-lo depois. Antes de prosseguir para a construção da solução, que pode exigir bastante esforço da equipe de engenharia, identificamos que não temos certeza de que os usuários vão de fato utilizar a opção de salvar em vez de simplesmente abandonar o cadastro (desejabilidade). Outro item que podemos elencar é a complexidade para implementar a solução de guardar esses dados sem que alguns campos obrigatórios tenham sido preenchidos (factibilidade).

Em um cenário real, a autora Teresa Torres propõe que o ideal é tentar identificar ao menos 20 dessas incertezas. Na nossa experiência prática, esse número pode variar muito de acordo com o nível de incerteza e complexidade da solução, mas normalmente trabalhamos entre 5 a 10 incertezas.

Aqui, seguimos construindo nossa árvore listando as suposições, hipóteses e experimentos abaixo de suas respectivas soluções:

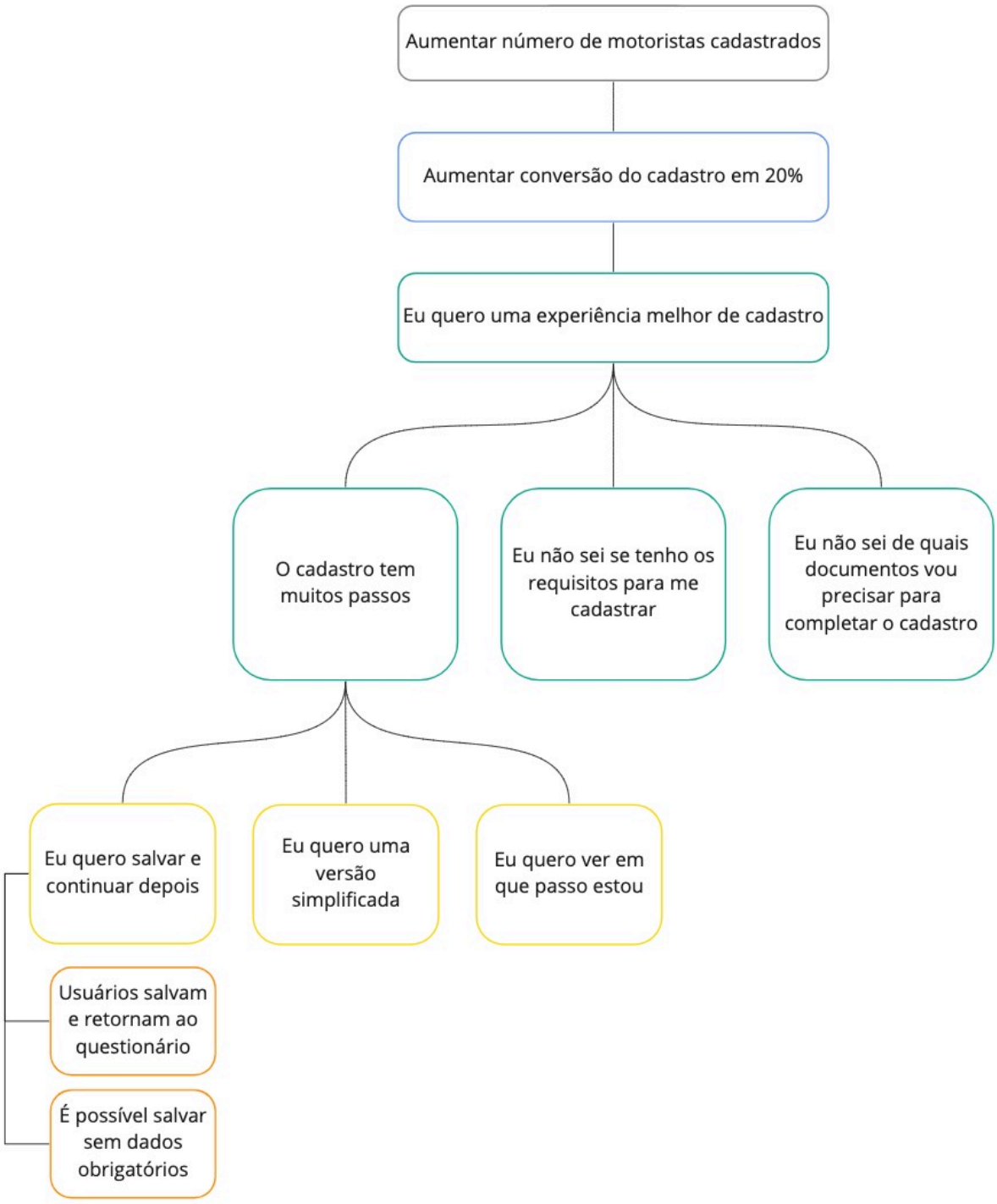


Figura 9.3: Árvore com suposições, hipóteses e experimentos abaixo de suas respectivas soluções

Não é necessário testar todas as suposições, somente aquelas que apresentam maior risco de invalidar nossa solução e quando não temos dados suficientes para a tomada de decisão. No caso do exemplo, temos conosco a pessoa líder de tecnologia, que já pode ter uma estimativa do esforço para alterar a rotina de salvamento dos dados sem os campos obrigatórios. Esse item então já pode ser classificado como uma suposição de baixo risco, pois temos informações suficientes para a decisão.

Para definir como vamos testar cada suposição, vale ser criativo e sempre pesquisar ferramentas e formatos diferentes para construir somente o mínimo necessário para verificar se as nossas hipóteses se confirmam.

Uma possibilidade são os protótipos. Eles podem variar de baixa fidelidade, como desenhos em um papel, até a alta fidelidade, como protótipos navegáveis, com links e interações e podem ser usados, por exemplo, para validar se os usuários conseguem completar um fluxo ou realizar uma ação sem instruções diretas.

Outro exemplo é a *smoke screen*, que é utilizada para tentar identificar se os usuários têm interesse por uma solução antes de construí-la, com a manifestação de interesse que pode ser medido, por exemplo, pelo número de usuários que se inscrevem em uma lista de espera.

Também podem ser usados os testes de conceito, onde somente com a ideia do produto ou solução, conversamos com nosso público-alvo entendendo o contexto em que precisam resolver o problema ao qual você se propõe a resolver, expondo a ideia de solução e fazendo perguntas como "me conte uma situação em que esse produto teria sido útil para você". Nessas entrevistas, evite fazer perguntas como "você usaria esse produto?", pois a tendência é que as pessoas respondam "sim" para agradá-lo.

Para trazer mais clareza sobre algumas suposições, é possível que já tenhamos dados em nossas bases de dados. É importante não tentar

buscar esses dados antes de chegarmos a essa etapa de listagem e priorização das suposições e hipóteses, pois isso atrasaria o processo como um todo. Esse é o momento de obter dados dessa forma somente sobre as suposições elencadas como as mais arriscadas.

Em alguns livros que são referência de produto é citado que times bons de produto conduzem muitos experimentos ao mesmo tempo. Isso é o ideal, mas tenha paciência se não for o caso no momento. O mais importante do experimento é obter as respostas e utilizar essa informação na tomada de decisão. Quantos experimentos cada time tem a capacidade de executar por vez dependerá de quão organizados estão os processos atualmente, o quão fácil é entrar em contato com vários clientes para agendar entrevistas ou se o time tem as ferramentas para criar protótipos navegáveis, por exemplo. Organizar esses processos para poder executar cada vez mais experimentos por vez é uma melhoria contínua que vale o investimento.

Algo a se manter em mente e deixar claro para todos envolvidos no processo desde o início é que um experimento falhar (identificarmos, por exemplo, que nossos usuários não clicariam no botão de salvar e seguiriam abandonando o fluxo de cadastro) quer dizer que economizamos tempo e recursos do time de desenvolvimento. Seguir esse processo prepara o time para estar errado, o que ocorre com frequência quando lidamos com as incertezas de cenários inovadores.

Execução

Após algumas rodadas de experimentação, vamos definir se já temos dados suficientes para elencar uma solução "ideal" e, junto ao time de engenharia, trabalhar para entregá-la aos nossos usuários.

A real validação ocorre nesse momento, então devemos seguir com a mentalidade de validação (pensar na melhor forma de acompanhar os resultados das soluções entregues) e iteração (entregar pequenas

fatias verticais e retornar na mesma solução com o feedback recebido dos usuários após o lançamento para realizar otimizações).

Vale ressaltar que esse processo não ocorre somente no sentido descrito aqui. Essa é uma descrição simplificada de todas as etapas pelas quais é interessante passar antes de entrarmos em desenvolvimento com uma única iniciativa, mas no dia a dia o time de produto está o tempo todo alimentando e evoluindo todos os níveis da árvore e revisitando os OKRs. Esse aprendizado é contínuo e interconectado.

Além disso, nem todos os itens que entram em desenvolvimento devem passar por esse processo, uma vez que ele é usado para nos ajudar com problemas sobre os quais não temos tanta clareza e que precisamos explorar mais a fundo para obter soluções criativas.

Para aquelas oportunidades e/ou soluções das quais já temos clareza, um caminho interessante é inverter o processo e, em vez de buscar por possíveis soluções para o problema, desconstruir a solução para validar se ela realmente resolve o problema a que se propõe e se está alinhada com nossos objetivos atuais.

Na prática, encontramos vários desafios e obstáculos que acabam dificultando aplicar esses conceitos e metodologias, seja pelo alto volume de trabalho, pela cobrança de entregas ou até mesmo pelo nível de maturidade e mentalidade da empresa em que estamos atuando. Nesse ponto, vamos mais uma vez sugerir uma mentalidade de melhoria contínua, buscando aplicar gradativamente esses conceitos nas tarefas do dia a dia dos times de produto e engenharia.

E se tudo isso é muito novo para a empresa ou para o time, comece incentivando discussões e questionamentos que foquem nas respostas do porquê e não de como, em que se fala mais sobre resultados a serem alcançados.

Referências

COUTINHO, Bruno. Como desenvolver um planejamento anual para o seu negócio. *Produto.io*, 2020. Disponível em: https://conteudo.produto.io/como-desenvolver-um-planejamento-anual-para-o-seu-neg%C3%B3cio-c6b3eed1624c. Acesso em: 23 de agosto de 2021.

DOERR, John. *Measure What Matters*: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. Portfolio, 2018.

DOERR, John. Why the secret to success is setting the right goals. *TED*, 2018. Disponível em: https://www.ted.com/talks/john_doerr_why_the_secret_to_success_is_setting_the_right_goals. Acesso em: 23 de agosto de 2021.

MELLO, Francisco. OKRs para times de produto: como usá-las da forma correta. *Qulture.rocks*, 2019. Disponível em: https://qulture.rocks/blog/okrs-para-times-de-produto-como-usa-las-de-forma-correta/. Acesso em: 23 de agosto de 2021.

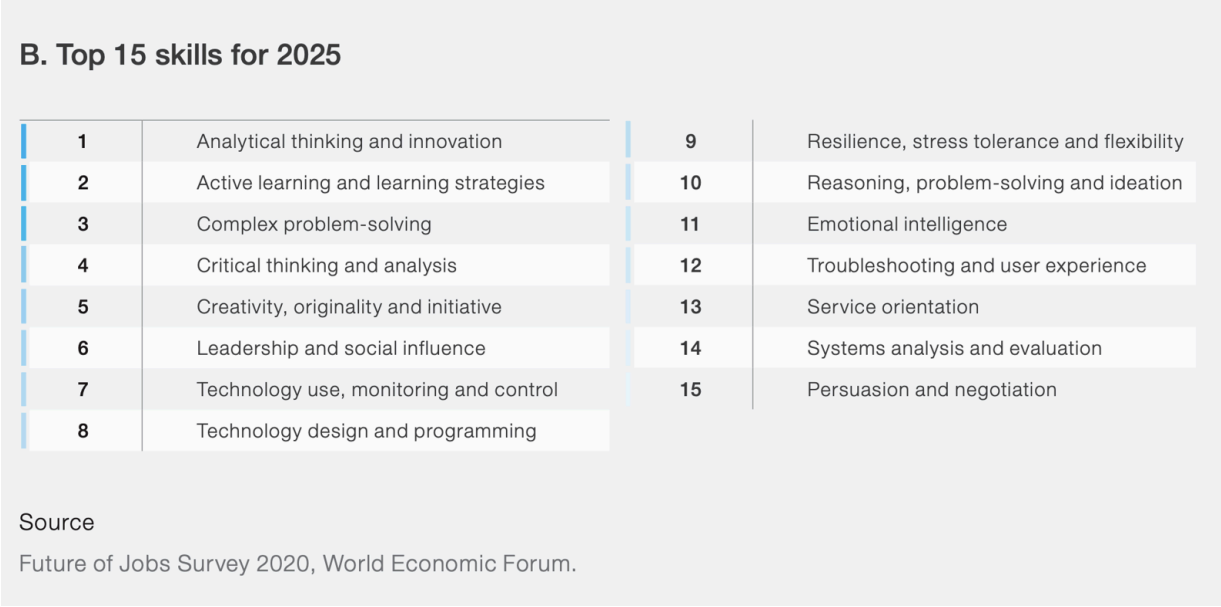
TORRES, Teresa. *Continuous Discovery Habits*: Discover Products that Create Customer Value and Business Value. Product Talk LLC, 2021.

Sugestão de leitura: *Pesquisas que ajudam a medir a satisfação do cliente em relação aos processos, produtos e serviços da empresa.* https://www.csacademy.com.br/nps-ou-csat-quais-pesquisas-devo-fazer-dentro-da-jornada-do-cliente

Capítulo 10
Tudo o que uma PM precisa saber sobre resolução de problemas e negociação

Por Ana Paula Retore

11 das 15 habilidades profissionais mais importantes para o futuro são *soft skills*, segundo pesquisa do Fórum Econômico Mundial. Profissionais que desejam se manter relevantes no mercado não podem contar apenas com as suas habilidades técnicas, mas também precisam se desenvolver em termos pessoais e sociais. Neste capítulo, serão abordadas duas habilidades que, junto a muitas outras, são fundamentais para quem trabalha com Gestão de Produtos: a resolução de problemas e a negociação.



B. Top 15 skills for 2025

1	Analytical thinking and innovation	9	Resilience, stress tolerance and flexibility
2	Active learning and learning strategies	10	Reasoning, problem-solving and ideation
3	Complex problem-solving	11	Emotional intelligence
4	Critical thinking and analysis	12	Troubleshooting and user experience
5	Creativity, originality and initiative	13	Service orientation
6	Leadership and social influence	14	Systems analysis and evaluation
7	Technology use, monitoring and control	15	Persuasion and negotiation
8	Technology design and programming		

Source

Future of Jobs Survey 2020, World Economic Forum.

Figura 10.1: Fonte: World Economic Forum

10.1 Resolução de problemas

Boa parte da nossa vida está ligada à resolução de problemas. Muitos deles possuem um caminho muito claro para sua solução, outros nem tanto. Imagine, por exemplo, que acabou o café na sua casa. É possível que algo semelhante já tenha acontecido antes e que você já tenha alguns caminhos conhecidos para resolver esse problema. Agora, suponhamos que uma nova legislação entra em vigor e que isso causa um impacto direto no produto que você está gerindo. Talvez a complexidade para resolver este problema seja maior.

Profissionais que trabalham com Gestão de Produtos recebem um convite quase que diário para tomar decisões que têm importante impacto no sucesso do produto, da equipe, ou da empresa como um todo. Mas, diante de uma situação desafiadora e complexa, por onde podemos começar?

A primeira coisa a se fazer diante de um problema que precisa ser resolvido é ter uma **definição clara** do problema. Pode parecer óbvio, mas isso nem sempre é fácil. Geralmente, a falta de definição acontece quando um dos componentes do problema está incompleto ou não é conhecido, como qual o objetivo, quais são as limitações, qual o estado atual da situação, quantas e quais são as pessoas e/ou fatores envolvidos. Não ter certeza sobre algum desses aspectos adiciona mais uma camada de complexidade à questão a ser resolvida.

Nem sempre temos clareza sobre todos os componentes do problema e, mesmo assim, a nós é incumbida a tarefa de resolvê-lo. Diante de problemas, especialmente os que têm maior nível de complexidade, uma das habilidades que mais se mostra relevante é o pensamento analítico. O **pensamento analítico** envolve a capacidade de investigar fatos e quebrá-los em partes menores. Envolve também a habilidade de pensar de maneira cuidadosa e com discernimento, analisar dados e resgatar informações importantes e utilizá-las se necessário.

Decompor um problema em partes menores é uma abordagem estratégica, dependendo da complexidade do problema. Ao decompor, cada uma das partes pode ser priorizada e resolvida independentemente, o que é ainda mais relevante quando muitas pessoas estão trabalhando em conjunto.

Vale mencionar que nem todos os problemas podem ser decompostos em partes menores. Dependendo do contexto, algumas coisas até podem ser quebradas, mas não resolvidas independentemente pois seus impactos estão interligados. Contudo, independente do cenário, a habilidade de olhar para um problema com critério e analisar as melhores estratégias para resolvê-lo é resultado de um pensamento analítico.

Outras habilidades, além do pensamento analítico, desempenham papel importante na resolução de problemas como percepção, memória, julgamento e capacidade de colaboração. Especialmente no contexto de Gestão de Produtos, é difícil que um problema seja inteiramente resolvido por uma única pessoa. Nesse sentido, o processo de **colaboração** é importante para que as pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, desempenhem o seu melhor papel na resolução do problema.

A colaboração naturalmente busca incentivar novas ideias e desenvolver estratégias que tenham uma visão abrangente. Mais pessoas pensando sobre um mesmo problema trazem mais questionamentos e ideias que podem auxiliar na sua resolução. Neste ponto, é papel fundamental de quem trabalha com Gestão de Produtos envolver as pessoas que possam contribuir e trazer visões importantes para a resolução dos problemas.

Por fim, vale comentar que problemas sempre existirão. Mas, o repertório que construímos após resolver uma situação complexa nos ajuda a lidar com mais maturidade e propriedade com problemas que aparecerão no futuro. Por isso, é importante **aprender com o processo** e, se possível, documentar e/ou repassar esse aprendizado adiante. De quais maneiras quebrar o

problema em partes menores auxiliou? Como foi mediada a colaboração entre as partes envolvidas? Como foi feita a análise do problema?

Todos esses "como" podem ser úteis em um momento futuro. Certamente cada problema tem seu contexto e especificidade, mas as experiências e vivências que são construídas sempre serão insumos para situações futuras.

10.2 Negociação

É frequente que a resolução de problemas envolva negociação, seja nas fases mais iniciais, quando o problema aparece, seja nas fases finais, na execução de uma solução. Para nós, pessoas que trabalham com Gestão de Produtos, saber negociar é fundamental. Seja porque as necessidades do(a) usuário(a) estão diferentes da visão do negócio, ou então porque stakeholders decidiram implementar determinada tecnologia por causa da concorrência, ou porque os times estão com interesses conflitantes. Gerir produtos envolve negociar, com diferentes pessoas e em diferentes graus de dificuldade.

A negociação, resumidamente, é uma maneira de resolver pontos de tensão, quando uma ou mais partes têm um conflito de interesse. Assim como muitas outras habilidades, ela pode ser aprendida e desenvolvida. Colocar em prática, testar e aprender com os sucessos e os fracassos faz parte do processo de aprendizagem.

Como qualquer outro aspecto que envolve tomada de decisão, a negociação requer **preparação**. As maneiras de negociar podem variar em cada contexto, por isso, ter preparo permite negociar com mais confiança e naturalidade. Esse é o primeiro passo para uma boa negociação, especialmente se você percebe que tem alguma desvantagem. A preparação engloba tarefas como estudo e pesquisa

sobre a outra parte, montar um roteiro, levantar cenários hipotéticos e pensar em saídas para cada um destes cenários. Ter esse preparo ajuda a ter maior clareza de ideias, antecipar estratégias e evita que a conversa leve a lugar nenhum.

Feita uma preparação prévia, durante a negociação, algumas habilidades desempenham papel central, como a comunicação, a persuasão, escuta ativa, empatia e gestão de interesses.

No âmbito da negociação, a comunicação, como discutido anteriormente, está relacionada com saber expressar claramente seus interesses e as razões pelas quais está se buscando um acordo. A comunicação eficaz deve ser uma comunicação assertiva, ou seja, objetiva e clara que gere entendimento e resposta, persuadindo a outra parte.

Não podemos deixar de mencionar **influência** e **persuasão**, pois ambas desempenham papel fundamental nas práticas de negociação ao estarem associadas ao convencimento e à convicção de ideias. Existe uma série de fatores envolvidos em persuadir alguém, muitos dos quais são contextuais e sobre os quais não temos controle. Mas, segundo Sousa (2001), nós controlamos três aspectos da persuasão, que são: **o caráter do orador**, a **emoção da audiência** e a **argumentação**.

O caráter do orador é associado ao fato de que uma pessoa íntegra ganha mais confiança de sua audiência. Entretanto, esse caráter, dentro do contexto da persuasão, está mais associado à impressão que o orador dá de si mesmo, do que do seu caráter real. O segundo ponto trata da emoção que o orador consegue gerar nos seus ouvintes. Essa emoção poderia ser determinante na decisão a favor ou contra a causa defendida. E, por fim, temos a argumentação, que associa a ideia defendida com exemplos específicos bem como com premissas aceitas pela maioria das pessoas.

A influência e a persuasão são determinantes para que você consiga o que busca durante uma negociação. Porém, vale lembrar que uma negociação de sucesso acontece quando há equilíbrio. Neste sentido, tão importante quanto falar, é saber ouvir. A **escuta ativa** desempenha um papel necessário na conversa. Procurar ouvir atentamente, buscando entender o ponto de vista do outro sobre o problema pode ajudar a encontrar um denominador em comum que seja bom para ambos os lados. A outra parte deve ser atentamente ouvida e valorizada, só assim será possível conhecer suas demandas e entender onde é possível adequar as propostas.

Um bom planejamento, uma comunicação persuasiva e a escuta ativa são estratégias que convergem para que se encontre uma solução justa para ambas as partes. Um dos pontos mais relevantes em uma negociação é saber **gerir interesses**.

Saber gerir interesses é ter uma perspectiva de que se concederá algo na esperança de receber benefício de igual ou maior interesse para si. A escuta ativa ajuda a entender em quais pontos pode-se fazer concessões, mas são a comunicação e a persuasão que deixarão claro qual será o ganho de fazer tais concessões.

Em geral, se um lado sair em muita vantagem sobre o outro, pode ser que novas negociações entre as partes não voltem a acontecer. Uma boa negociação, ao contrário, necessita que haja reciprocidade para que todos obtenham resultado.

Referências

SOUSA, Américo de. *A Persuasão*. Livros LabCom, 2021.

The Future of Jobs Report 2020. *World Economic Forum*, 2020. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. Acesso em: 08 de junho de 2021.

Capítulo 11
O que aprendi sobre priorização e a importância de conhecer os clientes

Por Ana Clara Akra

Apesar de ser uma carreira em alta, pouco se fala sobre os percalços do cargo de Product Manager. Nosso trabalho em geral é facilmente conectado aos objetivos da empresa e, por isso mesmo, quando acertamos, conseguimos perceber os resultados claramente e ver nosso esforço fazendo a diferença. Contudo, a mesma lógica é verdadeira quando erramos: os desdobramentos das nossas falhas são sentidos não só localmente, mas por outras áreas da empresa. Por isso, nossas decisões são muito pensadas e consideram o máximo de informações que temos no momento.

Meu objetivo com esse texto é compartilhar erros que cometi na minha trajetória e para que outras profissionais não cometam os mesmos erros e possam atingir seus objetivos mais facilmente. É importante mencionar que, como algumas informações das empresas são confidenciais, alguns nomes e termos serão omitidos.

Priorização não é o final, é o meio: sempre priorize

Muitas pessoas acreditam que priorizar o que vai ser descoberto e desenvolvido para um produto é só mais um dos itens que está no escopo de uma Product Manager. Contudo, na minha visão, esse é o principal trabalho de uma PM. Um dos motivos disso é o impacto que erros na priorização podem trazer para a empresa e para o produto. Outro é que, se a PM não fizer isso, outra pessoa fará por ela, seja alguém do time, como um líder técnico ou alguma liderança, e essa escolha provavelmente não será a melhor.

Na minha carreira, tive alguns momentos em que cometi erros na priorização, mas todos os equívocos nesse sentido têm raízes

semelhantes, que são: não ter um critério eficiente e não iterar na priorização conforme novas informações chegam.

Um exemplo foi quando trabalhei em um produto que tinha clientes internos e levava só em consideração os pedidos que chegavam desses clientes. Isso acarretou em soluções subótimas porque não levei em conta como essas demandas se conectavam à estratégia do produto e da empresa em si. Outro exemplo foi quando participei do lançamento do MVP (mínimo produto viável, basicamente a primeira versão de um produto) e automaticamente eu, junto do time, internalizamos que o próximo passo era seguir o desenvolvimento de outras features que não priorizamos no MVP, mas que achávamos importantes, não levando necessariamente em consideração feedbacks recebidos dos clientes que estavam usando o MVP ou outras oportunidades que não tínhamos identificado anteriormente. Com isso, atrasei a identificação de oportunidades que de fato mexeriam o ponteiro das métricas daquele produto.

Nem tudo que brilha é ouro: cuidado ao usar dados sem ter entendimento sobre o cliente

Em 2019, após o lançamento do produto de empréstimos do Nubank, eu e o time estávamos trabalhando em oportunidades que poderiam aumentar a satisfação dos clientes com o novo produto e aumentar a base de clientes que eram elegíveis para ele. Em uma dessas oportunidades, identificamos um grupo de clientes - aproximadamente ¼ do que tínhamos na época - que poderia tornar-se elegível para o produto caso criássemos um novo fluxo, aumentando na mesma proporção a conversão.

Considerando as outras oportunidades que tínhamos na época, essa parecia muito relevante e foi priorizada. Passos adicionados e fluxo implementado, e o resultado foi longe do que esperávamos! Na época, ficamos sem entender muito bem o que poderia ter acontecido, mas levantamos algumas hipóteses e testamos a validade de cada uma delas. Resultado: não consideramos que esse grupo de clientes que tornamos elegíveis poderia ter um

comportamento diferente dos que já estavam na nossa base. Além do fato de serem necessários mais passos para completar o fluxo - o que se mostrou pouco relevante na época - eles eram menos interessados no Nubank como um todo e, consequentemente, em empréstimos do Nubank.

Acabamos perdendo tempo com uma solução que não teve os resultados esperados porque não levamos em consideração quem eram os clientes na hora de ver os números. Hoje em dia isso parece óbvio, mas quantas startups você já viu com mercados endereçáveis gigantes e que acabaram falindo? O aprendizado aqui é entender mais dos clientes além dos números vindos de uma análise fria de dados.

Para concluir, gostaria de compartilhar uma mensagem final a PMs que, como eu, querem extrair o máximo de resultado dos seus produtos e impactar positivamente a vida das pessoas: busquem empresas ou criem nas companhias em que vocês trabalham um ambiente que seja seguro para errar. Sem espaço para erros, as pessoas só fazem o que é muito seguro e, normalmente, não é isso que vai trazer impactos relevantes.

Estando em uma organização desse tipo ou não, não tenham medo de errar! Considerem que vão errar e que é parte do caminho para se sentirem mais confortáveis com isso. Um erro é a demonstração de que você foi além e se arriscou, mesmo sem ter tudo de que precisava naquele momento. Em geral, nós mulheres temos que nos provar muito mais que os homens em nosso trabalho e isso pode acabar trazendo insegurança e menos ousadia nas nossas ideias e priorizações. Contudo, agir só onde nos sentimos seguras não vai mudar o jogo, o da nossa vida e o do nosso produto.

Parte 5 - Um papo reto sobre diversidade na área de produtos

Iniciamos este livro falando sobre a importância da representatividade na criação de produtos digitais. Nesta parte, as autoras aprofundarão esse tema, mostrando como a diversidade pode ser parte da cultura de produtos na prática e o impacto positivo que ela gera ao projetarmos soluções mais inclusivas. Além disso, as autoras também compartilharão sobre os desafios enfrentados por mulheres no mercado de produtos digitais.

Sobre as autoras:

Ana Clara Akra atua como Product Manager na Isaac. Em sua experiência com produtos digitais, já passou por empresas como Nubank e Stone Pagamentos.

Eluza Pinheiro atua como Product Specialist na Sicredi e tem mais de 10 anos de experiência em gestão e estratégia de produtos digitais. Já passou por Conta Azul e Grupo Zap.

Mariana Penido é Chief of Product Officer no Isaac e tem mais de 15 anos atuando em gestão - com ênfase em estratégia, tecnologia e produto. Mineira, engenheira de produção com MBA pela Columbia University, já passou por empresas como Nubank e Bain & Company.

Thaís Falabella Ricaldoni atua como líder de times de UX em empresas tech, é mestre em design e professora de pós-graduação.

Paula Völker é UX Writer e está no mercado de UX há três anos. Possui mais de 15 anos de experiência com conteúdo e, nesse meio tempo, atuou em agências, jornais e grandes empresas. É cofundadora da comunidade UX Writers BH e apaixonada pelos temas de acessibilidade e inclusão.

Taynara Rechia é Product Manager na Thoughtworks e uma das embaixadoras da comunidade MdP, formada em Ciência da Computação tem quase 9 anos de experiência na área de tecnologia. Ja passou por empresas como Grupo Nexxera, Winckler Consultoria e OSTEC business security.

Malu Pizarro é Group Product Manager, mestranda em Computação Aplicada e tem 11 anos de experiência em construção de produtos digitais. Já empreendeu e também passou por empresas como Creditas e Dell.

Yasmin Conolly é Innovation Lead, da Bain & Company, professora de Product Management e mentora, com 13 anos de experiência, sendo 6 deles em Gestão de Produtos digitais. Já passou por empresas como Vivo, Embraer, Claro, ClickBus e FlixBus.

Capítulo 12
O que é Cultura de Produto e sua importância

"Se a estratégia representa os tijolos, a cultura organizacional sem dúvida é a argamassa que mantém as paredes sólidas." Fonte: Endeavor (https://endeavor.org.br/pessoas/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer/)

Por Ana Akra, Eluza Pinheiro, Mariana Penido e Thais Falabella

A cultura de uma organização traduz a sua essência e seu estilo de trabalho, tornando-se palpável a partir da linguagem e símbolos adotados internamente, dos tipos de recompensa e quem as recebe. Em geral, nasce da mentalidade dos fundadores e é ela que mantém a empresa funcionando em torno de seus objetivos.

Existem diferentes tipos de cultura em organizações: há aquelas que são direcionadas pelas vendas, outras, pela visão de fundadores/CEOs e, também, puramente pela tecnologia. Esses

modelos funcionam, mas podem ter problemas estruturais que prejudicam seu sucesso no modelo de mercado atual, em especial se contam com uma mentalidade de projeto. Desde o advento dos produtos digitais, as organizações preexistentes tentam se adaptar enquanto as novas já nascem com uma cultura que seja direcionada por produto. Mas o que isso significa?

A cultura focada em projetos tem como objetivo principal a entrega, seja um software ou um avião. Por isso, as métricas focam em prazos e gestão do tempo, e o sucesso é relacionado a uma agenda de metas distribuídas nesse período e seu cumprimento. Já a cultura de produtos, em vez de focar na entrega, tem como centro o objetivo a ser alcançado com determinado projeto e não só a sua entrega. O benefício com isso é a saída dos prazos do primeiro lugar para a entrada dos aprendizados que levarão a atingir o objetivo final.

E, se por acaso algo não funciona ou não tem uma boa resposta do mercado, é possível adaptar, ou seja, ser mais flexível em relação ao tempo antes determinado, desde que sempre trabalhando em direção ao objetivo final. Isso é muito importante especialmente no mercado de produtos digitais, onde a rápida adaptação às novidades é fundamental. Ou você imagina que o desenvolvimento de um aplicativo deveria ocorrer da mesma maneira que a construção de uma casa?

Essa necessidade de rápida adaptação para chegar ao objetivo final faz com que a cultura de produto tenha como fundamentos o foco no usuário, para conseguir resolver seu problema; o uso de dados para servir como base numérica na tomada de decisão; e a experimentação para testar diferentes possibilidades e chegar à melhor possível. Já os pilares que sustentam esses fundamentos são os objetivos, como já dito anteriormente, os processos, que corroboram com esse modo de trabalho da cultura de produto, e as pessoas, que precisam ter essa mentalidade. Esses fundamentos e pilares são a argamassa que sustenta os tijolos da estratégia de uma empresa orientada a produto.

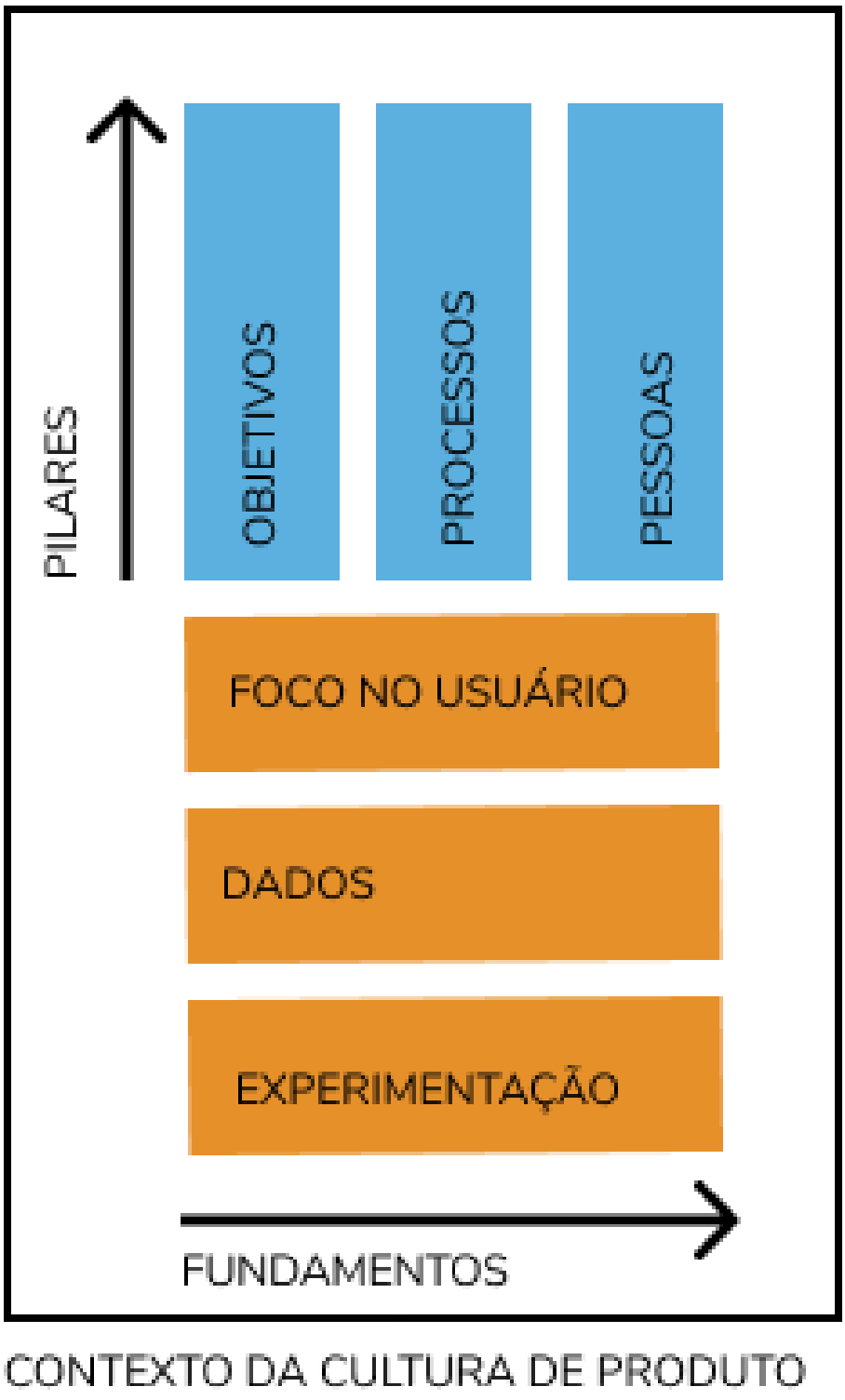


Figura 12.1: Fundamentos e pilares de uma cultura de produto

12.1 Fundamentos da cultura de produto

A cultura de produto se constrói sobre alguns fundamentos que já são sedimentados e difundidos em áreas afins como Design, Administração, Computação, Ciência de Dados e Metodologias ágeis. O primeiro fundamento é o **foco no usuário**, ou seja, priorizar a perspectiva das pessoas que usam e compram seus produtos ou serviços e a entrega de valor a eles.

Esse fundamento evita que a organização estabeleça uma ótica centralizada apenas nas necessidades do negócio e que construa produtos somente "de dentro para fora" (ou seja, da organização para o mercado), esquecendo de atender às necessidades dos seus clientes, que são de fato quem a sustentam. Olhar apenas as necessidades de negócio pode resultar em insucesso das iniciativas, gastando tempo e recurso para criar produtos que ninguém deseja ou utiliza.

A difundida tríade para conseguir implementar inovações relevantes, formada por: (1) Pessoas - que garante a desejabilidade, (2) Negócios - que observa a viabilidade e (3) Tecnologia - que olha a exequibilidade, fica mais balanceada com uma cultura com foco no usuário, uma vez que é comum que as organizações na sua formatação tradicional sejam centralizadas apenas em negócios e tecnologia.

O foco no usuário traz também para a cultura um esforço empático de compreender seus usuários como pessoas, identificar quem são elas, quais suas dores, desejos e ganhos. É escutá-las sistematicamente e levá-las em conta em todas as decisões de produto. Uma cultura de foco no usuário é um marco em comum de empresas de sucesso como a Apple, Spotify, Airbnb e Netflix.

O segundo fundamento da cultura de produto é a **centralidade dos dados**. Dados são a base a partir da qual são geradas informações, que, em rede, geram conhecimento capaz de orientar as ações. Uma boa cultura de produto é informada por dados ou, até mesmo,

guiada por eles. Assim, os dados embasam tomadas de decisões mais assertivas, fundamentadas, cada vez menos enviesada. Esse embasamento, inclusive, torna os processos de decisão dentro da empresa mais diretos e racionais, evitando embates por percepções pessoais distintas.

Observar os dados também ajuda as organizações a gerarem melhores hipóteses, uma vez que elas serão plausíveis e fundamentadas, e não hipóteses de ocorrência, que simplesmente passaram pela cabeça das pessoas. Os dados permeiam todo o processo de produto e ajudam as organizações em diversos objetivos, como compreender cenários e os usuários, entender o mercado, verificar o impacto de iniciativas, melhorar performance e ter insights.

Vale destacar que os produtos digitais têm maior facilidade de coleta e acesso a dados se comparado a outros tipos de produtos e negócios offline. Com uso de ferramentas e correto tagueamento das interfaces e interações, é possível ter uma infinidade de dados disponíveis que retratam o uso e comportamento dos usuários e a performance do negócio de maneira bem detalhada. Uma cultura de produto madura tanto recorre a esses dados para embasar as decisões, como os monitora para compreender as mudanças de cenário e ter insights.

Além desses dados de uso e negócio que ficam disponíveis com a operação da empresa, uma boa cultura de produto reconhece as diversas fontes de dados existentes em uma organização, como: dados de atendimento, suporte, times de ponta, redes sociais, pesquisas recorrentes e pesquisas específicas. Ainda, reconhece a diversidade de tipos de dados, conectando dados qualitativos e quantitativos, dados atitudinais e comportamentais, dados objetivos e subjetivos, *big data* e *small data*.

O terceiro fundamento da cultura de produto é a **experimentação**. Ele complementa bem os fundamentos anteriores, trazendo a base do pensamento científico para as organizações. Ou seja, a noção de

que, ao projetar soluções, estamos trabalhando com hipóteses que devem ser validadas a partir de experimentos e evidências.

A experimentação por essência direciona a empresa a tirar as ideias do papel, gastar menos tempo elaborando mentalmente as soluções e verificar o quanto antes com o usuário e seu impacto no mercado. Assim, esse fundamento está associado ao princípio da agilidade de aprender rápido e barato, testando suas ideias.

O foco na experimentação torna as organizações mais abertas ao erro, entendendo que são inerentes a um processo de inovação, e também mais abertas a novas ideias e teste de propostas disruptivas. Uma boa cultura de produto itera continuamente as soluções que oferece ao mercado com base nas informações que capta nas suas experimentações, otimizando o valor entregue para os usuários e a organização.

12.2 Pilares da cultura de produto

Na matriz que orienta a cultura de produto, que começa com os fundamentos, os pilares fortalecem a necessidade de pensarmos essa nova cultura como algo tangível e aplicável no dia a dia. Os pilares atuam para complementar os fundamentos da cultura no que tange principalmente ao desenvolver o produto, conduzindo o "que" construir, orientar por processos específicos, em "como fazer", através das "pessoas de produto". Com isso em mente, os pilares se consolidam dentro desses três grandes temas: objetivos, processos e pessoas.

Dentro do pilar de **objetivos**, a ideia é entender sempre o porquê da construção da solução, aonde se quer chegar com esse produto e a quem ele atende. Por isso a importância de entender que a cultura de produto se orienta sempre por resultados. Ao se pensar em atender às necessidades dos usuários, o produto precisa de uma

constante evolução. As necessidades vão mudando conforme o tempo, evoluindo ou passando. Com isso, o produto precisa evoluir e mudar também. Essa é uma das principais diferenças entre uma cultura de projeto e uma cultura de produto: o entregável está sempre em constante mudança, porque o resultado muda conforme o contexto. Assim, a cultura de produtos está focada nos *outcomes* (resultados), e não nos *outputs* (entregas).

Com isso, a cultura de produtos fomenta também a necessidade da evolução da cultura de dados dentro da empresa. Ao se falar sobre dados nos fundamentos, apresentou-se a necessidade de entender os resultados, exigindo argumentos significativos que os dados ajudam a prover. Mas esses dados só fazem sentido se existe uma orientação. Por isso a importância de prover ao produto uma visão, um entendimento do porquê da existência desse produto. Essa visão ajuda a derivar um foco, metas ou objetivos que orientam a evolução da solução. Os dados, nesse momento, clareiam os resultados dos esforços que os times fazem em direção a essa visão de produto, desses objetivos.

O segundo pilar, os **processos**, serão explicados com maior detalhamento durante o livro, mas é importante entender que a cultura de produtos fomenta um conceito importante: o *end-to-end* do produto. Esse é outro ponto que diferencia uma cultura de produtos de uma de projetos. O produto começa quando se percebe uma necessidade não atendida de mercado e termina quando essa necessidade se transforma ou desaparece. É sempre um ciclo que envolve trazer o usuário para o centro do processo e atender a partir dele e para ele, como esses processos evoluem.

Esse processo envolve três camadas de entendimento: uma estratégia, que parte da visão e dos objetivos, uma tática, que envolve a parte de experimentos e aproximação com o usuário, através de pesquisas e testes e, finalmente, uma operacional, que envolve o time de desenvolvimento e as áreas de apoio e suporte ao negócio, além de *customer success*. Existem no mercado diversos experimentos sobre como compor no dia a dia essas três camadas,

mas, dado que o pilar de objetivos já conduz a primeira camada da estratégia, a segunda e terceira camada ganham destaque dentro de um contexto de descoberta e entrega, conhecido como *discovery* e *delivery*.

O *discovery* é importante porque é a parte do processo que conecta os objetivos da empresa às necessidades dos usuários. Ele é um processo primeiro, antes da etapa de delivery, pois ajuda, através das experimentações, o entendimento do que vai ser construído de forma mais assertiva pelo time, pois foi testado e validado a partir do viés de quem vai de fato usar o produto a ser construído. O *delivery* entende os processos que envolvem a construção, análise e entrega desse produto, além da constância da compreensão dos dados para entender o impacto que o produto está fazendo junto aos seus usuários. Existe também, nesse momento, a interface de negócios, para que o produto chegue a quem ele é orientado da melhor forma, assim como o cuidado para que esse produto, de fato, entregue o que foi proposto, solucionando o problema do usuário.

O que conecta esses dois caminhos, discovery e delivery, é um processo de comunicação intenso e estabelecido através de ritos, como as cerimônias e reuniões, para o constante alinhamento. Os dados recebidos no delivery fomentam a evolução, ainda em nível de delivery, assim como as evoluções que serão entendidas e validadas nos discoveries. Independente do framework utilizado na empresa para a organização dos times e processos (scrum, kanban, ou outras metodologias ágeis), esses momentos de alinhamentos que os ritos proporcionam, ajudam as pessoas de produto (PMs, designers, times de desenvolvimento, pessoas de sucesso e negócio) a não perderem o olho do *end-to-end*.

O terceiro pilar fala sobre as **pessoas de produto**. É importante entender que pessoas de produto são todas as pessoas que desenvolvem produto. E isso inclui pessoas desenvolvedoras e ligadas ao negócio. Ainda assim, esse pilar se concentra em duas coisas: o papel de product manager nesse contexto e no *mindset*

dessas pessoas de produto. No decorrer do livro, o papel vai ser mais bem explicado, mas o product manager, é, em última instância, a pessoa responsável pelo produto. Ele tem a visão de como a matriz de fundamentos e pilares se conecta com a realidade da empresa e com as necessidades dos usuários. Parece muito trabalho e é! Por isso a importância deixar claro que o trabalho de produto não é um trabalho feito por uma única pessoa, mas sim, por um coletivo, orientado pela PM.

O *mindset* de produto é uma das coisas mais importantes desse pilar de pessoas. Este modo de pensar deve ser vinculado com os fundamentos e pilares. Estar aberta para aprender sempre, analisar como conectar necessidades de pessoas e negócios, estar atenta a como os comportamentos que são fomentados impactam através de dados, estar pronta para mudar sempre, essas são características importantes e que devem ser de todas as pessoas, começando pela PM, principalmente porque a cultura de produto PERTENCE à empresa como um todo, não só a uma única área.

12.3 Boas práticas de como implementar cultura de produto

Dado que em tese os pilares e fundamentos requeridos para a construção de uma cultura forte de produto são relativamente simples de se entender, por que tantas organizações falham ao tentar criar e implementar uma cultura de produtos? O que ocorre é que, apesar de esses pilares e fundamentos parecerem relativamente fáceis de serem estruturados e implementados à primeira vista, o que percebemos é que, na prática, poucas são as empresas que de fato são capazes de reunir todos esses elementos mencionados de maneira coesa e integrada.

O que se percebe é que a construção de uma cultura forte de produtos requer não só que o conjunto de pilares e fundamentos

sejam estabelecidos, mas que também leve em consideração alguns outros pontos-chaves que podem impactar no sucesso (ou não) da construção dessa cultura.

Primeiro, o **timing** é importante. Muitos fundadores e lideranças deixam para se preocupar em estabelecer o conjunto de pilares e fundamentos da cultura de produto tarde demais. Cultura deveria ser prioridade da liderança desde o primeiro dia, porque mudar uma cultura é muito mais complexo. Isso não quer dizer que empresas mais maduras que busquem transformar sua cultura de produto necessariamente vão falhar nessa jornada. Porém, é importante levar em consideração os desafios de se mudar culturas maduras e preestabelecidas. Estudos de empresas como McKinsey e Bain & Company, sobre transformações e gestão de mudanças em organizações, apontam que 60% a 70% das empresas que tentam implementar transformações relevantes que impactam a maneira de trabalhar das pessoas, combinada com um esforço de agilidade e digitalização, falham.

Segundo, é preciso ter clareza que toda cultura deve ser vista como única e fazer parte da identidade de cada empresa. O que se vê muitas vezes é que muitas lideranças tentam copiar fórmulas "mágicas" de outras empresas de referência, como Spotify, Amazon e Google, e falham em não perceber que a estrutura proposta não se aplica à realidade da empresa em que estão. Utilizar referências e conceitos que tiveram sucesso em empresas de referência é um ótimo ponto de partida para estruturar os pilares e fundamentos da cultura de produto, desde que esses sejam tratados como referências e não como modelos a serem replicados literalmente.

Terceiro, lideranças muitas vezes podem até reconhecer a relevância de se ter uma cultura de produtos forte, mas investem pouco tempo e pessoas focadas na estruturação e manutenção de todos os pilares e fundamentos da cultura de produto. Como mencionado acima, estabelecer uma cultura forte deveria ser um dos itens mais prioritários na agenda da liderança da empresa e especificamente

das lideranças de produto - e devem envolver mais que um esforço em contratar pessoas com a visão alinhada.

Existem múltiplos artigos e entrevistas com fundadores nas quais se ressalta o quanto as primeiras pessoas da empresa moldam a cultura da companhia. O que muitas vezes não é ressaltado, no entanto, é que apesar de pessoas de alto potencial serem, sem dúvida, essenciais para a construção de uma cultura forte, isso não é o suficiente para a construção de uma cultura forte. É preciso um esforço proativo dos fundadores não só em trazer as melhores pessoas, mas também em dar tempo, direção e foco para que essas pessoas possam de fato construir os demais fundamentos e pilares em conjunto com a construção do time.

Por fim, é importante ressaltar que o esforço em criar uma cultura forte de produtos vale a pena. Como disse Yuval Harari, no seu livro *Sapiens*, "em um mundo inundado por informações irrelevantes, clareza é um poder". Investir na construção de uma cultura de produtos forte permite que se tenha não apenas uma direção clara e compartilhada sobre para onde ir, como também os talentos e o ferramental necessário para tangibilizar essa direção em valor real para os clientes - e consequentemente para o negócio.

Referências

HARARI, Yuval Noah. *Sapiens:* Uma Breve História da Humanidade. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

MARTINS, Heitor. et al. Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país. *McKinsey & Company*. Disponível em: https://www.mckinsey.com/br/our-insights/transformacoes-digitais-no-brasil. Acesso em: 6 de maio de 2021.

CAPÍTULO 13
Diversidade em produto: quem projeta as experiências?

Incluir, respeitar e valorizar todas as pessoas ajuda a enriquecer um produto de diversas formas.

Por Paula Völker

Já tem algum tempo que ouvimos falar que a diversidade em produto é importante. Mas, de uns anos para cá esse tema tem ganhado espaço e voz no mercado. Isso porque muitas empresas e times começaram não só a entender a importância de ter um time diverso, mas a importância de incentivar a diversidade na empresa como um todo.

Quando pensamos em diversidade, devemos ir muito além do incluir homens e mulheres e pessoas brancas e pretas. É pensar em pessoas de diferentes culturas, regiões, experiências, formação, gênero e status social. É abrir o leque para possibilidades e, com isso, trazer muito mais riqueza e coesão para um produto.

13.1 Uma breve introdução: o que é diversidade?

Antes de realmente entrarmos no tema, será que você sabe o significado de diversidade? De acordo com o dicionário:

"Substantivo feminino. 1. Qualidade daquilo que é diverso, diferença, dessemelhança, variação, variedade. 2. Conjunto que apresenta características variadas; multiplicidade. 3. Ausência de acordo ou de entendimento; desacordo, divergência." - **Dicionário Michaelis**

"Substantivo feminino. 1. Característica ou estado do que é diverso, diferente, diversificado; não semelhante: diversidade de argumentos no discurso. 2. Reunião do que contém vários e distintos aspectos, características ou tipos; pluralidade: a diversidade de comentários sobre o texto. 3. Conjunto diverso, múltiplo, composto por variadas coisas ou pessoas; multiplicidade: a diversidade das espécies. 4. Em que há ou demonstra oposição; sem concordância; divergência: a diversidade de seus argumentos invalidou a análise." - **Dicionário Aurélio**

Já segundo Reinaldo Bulgarelli, consultor de diversidade com foco em grandes organizações, no artigo Inclusão e Diversidade, de 2013, *"diversidade é o conjunto de diferenças e semelhanças que nos caracterizam, não apenas as diferenças."* Ele fala que somos todos diversos, ou seja, que cada pessoa possui características únicas. Além disso, ele destaca que, ao longo do tempo, algumas características foram - e ainda são - mais valorizadas socialmente.

Então, quando falamos em diversidade, falamos sobre inclusão. *"Abrir espaços, incluir, buscar quem está do lado de fora, reconhecer identidades, compor equipes caracterizadas pela diversidade é um passo muito importante para sermos justos e reconhecermos na prática a dignidade de todas as pessoas."* - Reinaldo Bulgarelli, 2013. O texto completo pode ser lido em https://www.ethos.org.br/cedoc/inclusao-e-diversidade/.

Ou seja, podemos dizer que a diversidade é, na verdade, falar sobre respeito e valorização da pluralidade. E, em um país tão grande e diverso quanto o Brasil, é impossível não falar sobre criar uma cultura de inclusão, fazendo com que essas diferenças se integrem e funcionem de forma a reduzir a desigualdade, a incluir minorias e, por que não, trazer mais valor e ganhos para os negócios.

13.2 Diversidade também é inclusão

Como vimos anteriormente, podemos dizer que trabalhar a diversidade em nossas vidas é também incentivar a inclusão. É expandir a conversa, abrir portas, dar oportunidades e trazer mais cultura, diferentes pontos de vista e histórias para um só lugar. Com isso, podemos tornar as soluções mais ricas, os produtos mais acessíveis e as desigualdades menores.

Mas o que isso significa? Incentivar a diversidade em um time, seja no trabalho, nos estudos, na vida social ou em qualquer outro cenário é o mesmo que construir pontes. Isso porque, segundo Reinaldo Bulgarelli, quando incentivamos essa diversidade e inclusão, nós repensamos as coisas para podermos considerar todas as pessoas. E isso nos exige mais. Nos faz atingir níveis ainda mais altos de excelência e qualidade na educação que oferecemos, além de criar aprendizados que são importantes.

Então, podemos dizer que existe um trabalho em conjunto em que um torna o outro mais possível e palpável.

13.3 Vamos falar de acessibilidade?

"A experiência tem que ser equivalente para todo mundo. Todo mundo merece ter autonomia para realizar as suas tarefas e se sentir seguro fazendo isso." - **Paulo Aguilera Filho - Fala do Bootcamp de Acessibilidade Digital, 2021**

É impossível falar sobre inclusão sem pensar sobre acessibilidade. Principalmente quando pensamos em produtos digitais. E, quando as organizações tornam-se mais inclusivas e diversas, elas abrem as portas para oferecer oportunidades com mais equidade, condições para o desenvolvimento dos times, além de valorizar e respeitar as pessoas, independente de suas peculiaridades.

Então, quando temos uma diversidade de pessoas no time, nós começamos a olhar mais para o outro, para as diferenças e entender

que nossos produtos precisam conversar com os mais diversos tipos de pessoas usuárias. E isso nos faz pensar não apenas no que sabemos e conhecemos pela nossa bolha (todos nós temos bolhas e cabe a cada um entender como estourá-la e o que fazer para ampliar nossos horizontes e diminuir os vieses inconscientes que temos), mas também no outro, naquele que está do nosso lado e pode trazer conhecimentos e vivências que nunca teríamos.

E, quando falamos sobre acessibilidade, falamos sobre encurtar distâncias, em trazer acesso para quem está excluído. É pensar não apenas em pessoas com deficiências permanentes (sejam elas motoras, visuais, auditivas, cognitivas etc.), mas em todo mundo.

Ou seja, é incluir pessoas com deficiências temporárias, como mães e pais com filhos recém-nascidos que provavelmente estão cansados e com déficit de atenção ou de memória, pessoas que possuem dedos grandes e que têm dificuldade com a área de toque no celular, quem sofreu um acidente e está com alguma parte do corpo imobilizada, entre outros.

E tudo isso aponta para o mesmo lugar: quanto maior a diversidade em produto, mais acessível a sua solução será e mais retorno financeiro a empresa terá. E isso é comprovado com pesquisas, como veremos a seguir.

13.4 A importância da diversidade em produto

"É preciso valorizar vivências de pessoas negras, LGBTQI+, com deficiência, mulheres, mães, periféricas, entre outras, como capital humano, ou seja, diferentes olhares enriquecem não só culturalmente, mas financeiramente a amplitude do seu produto." - **Patrícia Gonçalves - UX Writer**

A discussão sobre a importância da diversidade em produto é crescente em todas as áreas. Cada vez mais nos deparamos com

pesquisas, reportagens, entrevistas, vídeos e conteúdos sobre o tema não apenas na internet, mas em várias mídias e locais. Tudo isso só demonstra e comprova o tanto que a diversidade hoje é pauta dentro e fora das empresas. E, com um mercado cada vez mais global e multicultural, ela não é mais um diferencial, mas algo que está se tornando essencial.

Quando falamos de produto, falamos também de experiência, não é mesmo? E quem projeta essas experiências? Será que quem está ali, trabalhando na criação daquele produto ou serviço pensou em como a nossa sociedade é diversa e que o público que vai utilizar a sua criação faz parte de toda essa pluralidade?

Existem diversas pesquisas e estudos que mostram que essa tão falada diversidade em produto ainda está um pouco distante:

- A Panorama UX, realizada pela Zoly, destaca que, na área de Experiência do Usuário (UX) no Brasil, somente 15% das pessoas são pardas e que apenas 5% são negras.
- Essa mesma pesquisa aponta que apenas 18% dos participantes se consideram LGBTQI+ e que somente 8% indicam possuir algum tipo de deficiência.
- De acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), apesar de 1 em cada 4 pessoas no Brasil possuírem algum tipo de deficiência, apenas 1% das carteiras assinadas no país é de pessoas que fazem parte desse grupo.

É extremamente comum vermos times de desenvolvimento de produtos formados em sua maioria por homens brancos, heterossexuais, de classes mais altas - não que isso seja regra, mas, infelizmente é o que mais vemos nas empresas.

Uma pesquisa da Revelo de 2020, mostra que, no mercado de trabalho brasileiro, mesmo naquelas áreas em que as mulheres são maioria, os homens acabam ocupando a maioria dos cargos de liderança (57%). Já quando falamos de áreas como TI e

Desenvolvimento, as mulheres representam apenas 13% ou 11% das vagas, respectivamente.

> As pesquisas da Panorama UX, da RAIS e da Revelo podem ser encontradas respectivamente nos links: https://panoramaux.com.br/, http://pdet.mte.gov.br/images/rais2018/nacionais/3-sumario.pdf e https://pracarreiras.com.br/avancos-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/.

Além disso, o público de um produto é diverso. São raras as exceções, mas, mesmo assim, apesar de poder existir um público extremamente nichado, quem garante que essas pessoas não possuam singularidades? Quando o time não é diverso, a solução acaba sendo enviesada.

Isso porque, como disse Caio Cesar Toko, Product Designer: *"Se os produtos refletem quem o faz, como seu produto vai abranger as necessidades individuais dos seus usuários tendo só homens brancos cisgênero no time? Eles estarão desenvolvendo soluções genéricas ou pior, que atendam somente outros homens brancos cisgênero."* (Diversidade em times de produto, 2020). O texto completo pode ser lido em: https://brasil.uxdesign.cc/diversidade-em-times-de-produto-23ae95257d62.

Tá, mas afinal, qual é a importância da diversidade em produto? Alguns números já dizem tudo: um estudo global da Ernst & Young de 2019 registrou que aquelas empresas que, em suas contratações, tiveram 30% de diversidade de gênero - sendo mais de 20% no nível sênior - apresentaram melhores resultados financeiros na comparação com as demais. Ou seja, podemos concluir que companhias que possuem uma diversidade mais representativa em suas equipes possuem uma chance 1,4 vezes maior de ter um crescimento sustentado e lucrativo.

E uma pesquisa da McKinsey & Company mostrou que as empresas que têm times com diversidade étnica possuem 33% mais chances de sucesso e as com diversidade de gênero normalmente são 21% mais lucrativas.

> As pesquisas da Ernst & Young e da McKinsey & Company podem ser lidas respectivamente em https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2018/02/quando-diversidade-ultrapassa-30-empresa-lucra-mais-diz-estudo.html e https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity.

Mas não é só isso. Ter um time diverso ajuda a trazer novos pontos de vista, novas maneiras de pensar e, com isso, aprendemos a trabalhar as diferenças tirando o melhor disso tudo e criando um produto muito superior ao que foi pensado inicialmente.

13.5 Como trazer essa conversa para dentro da empresa?

Já sabemos que é essencial pensar em diversidade em um time de produto e que incentivar discussões entre pessoas com diferentes histórias, origens, etnias, raças e vivências ajudam a enxergar o produto por novos ângulos e perspectivas e a trazer soluções mais inclusivas, abrangentes e acessíveis.

E como podemos trazer essa cultura para dentro da empresa? Como podemos começar a incentivar a diversidade nas organizações? O primeiro passo sempre é entender. É perceber o que a empresa tem feito e quem ela tem excluído em suas contratações. Em meu time existem somente pessoas brancas? Temos pessoas de diferentes gêneros? Existem pessoas com algum tipo de deficiência? E pessoas

neurotípicas? Há pessoas LGBTQIA+? E pais? Temos pessoas de diferentes idades? E de aparências diversas?

Depois de entender qual é a realidade da empresa, chega o momento de trabalhar com os outros, identificar quem são seus aliados e começar a etapa da conscientização. Converse com outros times - principalmente o de Recursos Humanos -, com as lideranças e com os colegas e veja quem compartilha da sua visão. Consiga o apoio do RH e das gerências para começar o processo de contratação diversa na empresa.

E, finalmente, mude a descrição das vagas abertas, ofereça oportunidades para pessoas diferentes, de níveis diversos, reveja os requisitos e as experiências necessárias e, até mesmo, crie vagas específicas para esses grupos de pessoas.

Porém, o trabalho não termina aí. Depois de contratadas, garanta que essas pessoas estejam em um ambiente saudável, aberto e que as deixe à vontade para se expressar e compartilhar. Sempre dê voz para essas pessoas, as envolva em discussões e decisões e dê visibilidade para suas qualidades. De nada adianta incentivar a diversidade, se no dia a dia elas forem excluídas, afetadas ou oprimidas pelos vieses inconscientes e preconceitos existentes em nossa sociedade.

A diversidade deve ser sempre fomentada de forma positiva, ela não deve estar ali somente para ganhar a simpatia das outras pessoas. Quando feita de forma saudável, os ganhos são percebidos não apenas internamente, mas também externa e financeiramente.

13.6 E para dentro do produto?

Pensar na diversidade do time é essencial para que a gente consiga pensar em diversidade no nosso dia a dia, no momento de iniciar um

discovery, de pensar em uma nova feature, de realmente colocar a mão na massa.

Mas, como fazer isso? Conversando e incluindo pessoas diversas nos processos. É pensar em diferentes perfis de pessoas usuárias para entrevistar nas etapas de descoberta ou nos testes de usabilidade. É pensar em convidar diferentes profissionais da empresa em um momento de *brainstorming* ou de ideação. É considerar os diferentes contextos de uso que podem existir, lembrando dos pontos de acessibilidade e inclusão que falamos aqui.

Outro ponto importante a ser levado em conta no momento de construção de um produto é a linguagem e a arquitetura de informação. Principalmente por termos já entendido que falar de diversidade é também falar de acessibilidade e inclusão.

Então, é preciso entender o modelo mental das suas pessoas usuárias (pesquisas são essenciais!) para trazer uma arquitetura que seja simples, fácil de usar e que faça sentido. Tomar cuidado com gírias e regionalismos, uma vez que eles mais excluem do que incluem. Pensar em trazer uma linguagem simples, que seja entendida por todas as pessoas, independente de suas particularidades.

Trazer a discussão de diversidade para o dia a dia é um trabalho recorrente e que vai se tornando natural aos poucos. Quando se tem um time diverso, trazer a diversidade para dentro do produto se torna algo muito mais intuitivo. E, claro que isso vai influenciar as decisões de funcionalidades, de fluxos e de prioridades.

De nada adianta fazer um produto maravilhoso, mas que atende apenas a uma pequena parcela das pessoas. E é aí que a diversidade pode começar a influenciar na estratégia da empresa, pois, ao construir algo que inclua as pessoas, aumentamos as chances de sucesso, o uso e, consequentemente, os ganhos.

Referências

BULGARELLI, Reinaldo. Inclusão e diversidade. *Instituto Ethos*, 07/2013. Disponível em: https://www.ethos.org.br/cedoc/inclusao-e-diversidade/. Acesso em 26 de julho de 2021.

Diversidade e inclusão nas empresas. *Sistema FIEMG*. Disponível em: https://www7.fiemg.com.br/produto/diversidade-e-inclusao-nas-empresas-. Acesso em 30 de julho de 2021.

FREMON, Christie. Equitable hiring in UX Writing. *UX Writers Collective*, 02/2021. Disponível em: https://medium.com/ux-writers-collective/equitable-hiring-in-ux-writing-3b97a08d7a5b. Acesso em 30 de julho de 2021.

GONÇALVES, Patrícia. UX, tecnologia e vieses inconscientes: a importância de incluir novas histórias e promover a equidade social. *Pulse - LinkedIn*, 06/2021. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/ux-tecnologia-e-vieses-inconscientes-import%C3%A2ncia-de-novas-gon%C3%A7alves/?published=t. Acesso em 30 de julho de 2021.

Manual de Comunicação Inclusiva. *Banco Carrefour*, 2021. Disponível em: https://zeroheight.com/5719ee47f/p/190a68-manual-de-comunicao-inclusiva. Acesso em 26 de julho de 2021.

TOKO, Caio Cesar. Diversidade em times de produto. *UX Collective*, 06/2020. Disponível em: https://brasil.uxdesign.cc/diversidade-em-times-de-produto-23ae95257d62. Acesso em 26 de julho de 2021.

TORRES, Joca. A importância da diversidade no sucesso do produto. *Medium Conta Azul Design*, 09/2017. Disponível em: https://medium.com/design-contaazul/a-import%C3%A2ncia-da-diversidade-no-sucesso-do-seu-produto-320593e43976. Acesso em 30 de julho de 2021.

CAPÍTULO 14
Ser mulher em produto

Por Taynara Rechia e Malu Pizarro Melo

14.1 A história das mulheres na tecnologia

Você sabia que as mulheres foram as pioneiras na computação? E que também ocupavam grandes espaços dentro da área com um número expressivo de mulheres? Então por que temos essa (falsa) sensação de que homens têm maior facilidade para matemática e lógica de programação por ocuparem mais esses espaços? Existe alguma explicação científica? Biológica?

Seria até estranho pensar em fatores biológicos já que as maiores pioneiras da ciência da computação foram mulheres. Por exemplo, a **Ada Lovelace** foi a primeira mulher a iniciar a história da computação. Filha de uma mãe solo matemática, desde muito cedo teve influência das ciências exatas em sua casa. Além da influência de sua mãe, Ada teve também outra grande mulher como referência: Mary Somerville, a primeira mulher a entrar para a Sociedade Real de Astronomia. Em 1843, Ada se tornou a pessoa programadora a criar o primeiro algoritmo para ser processado por uma máquina, em uma época em que computadores nem eram imaginados ainda. A sua contribuição para a Ciência da Computação é indiscutível e infelizmente pouco falada no meio acadêmico.

Outra grande pioneira foi **Hedy Lamarr**, que, em 1942, criou o método de alternância de frequência (*frequency-hopping*), durante a Segunda Guerra Mundial, o que mais tarde possibilitou a criação de sinais *wireless*, como *Bluetooth* e *Wi-Fi*. Poucos anos depois, em 1945, também durante a Segunda Guerra Mundial, **Jean Jennings**

Bartik e outras cinco mulheres matemáticas (Frances Bilas, Ruth Lichterman, Kathleen McNulty, Betty Snyder e Marlyn Wescoff) foram responsáveis por escrever as instruções para o primeiro computador digital totalmente eletrônico, o Computador e Integrador Numérico Eletrônico (na sigla em inglês, ENIAC). Essas instruções eram para computar trajetórias balísticas através de diversas funções matemáticas. As seis mulheres foram fundamentais para o funcionamento do ENIAC, porém não foram convidadas para o jantar de celebração da conclusão do projeto.

Mais uma mulher emblemática foi **Almirante Grace Hopper**, que, em 1952, criou um dos primeiros compiladores e desenvolveu a primeira linguagem de programação. Essa linguagem se assemelhava mais à língua falada (inglês) do que à linguagem de máquina, que foi a base para a criação do COBOL (Linguagem Comum Orientada para os Negócios). O COBOL é utilizado até hoje em instituições financeiras.

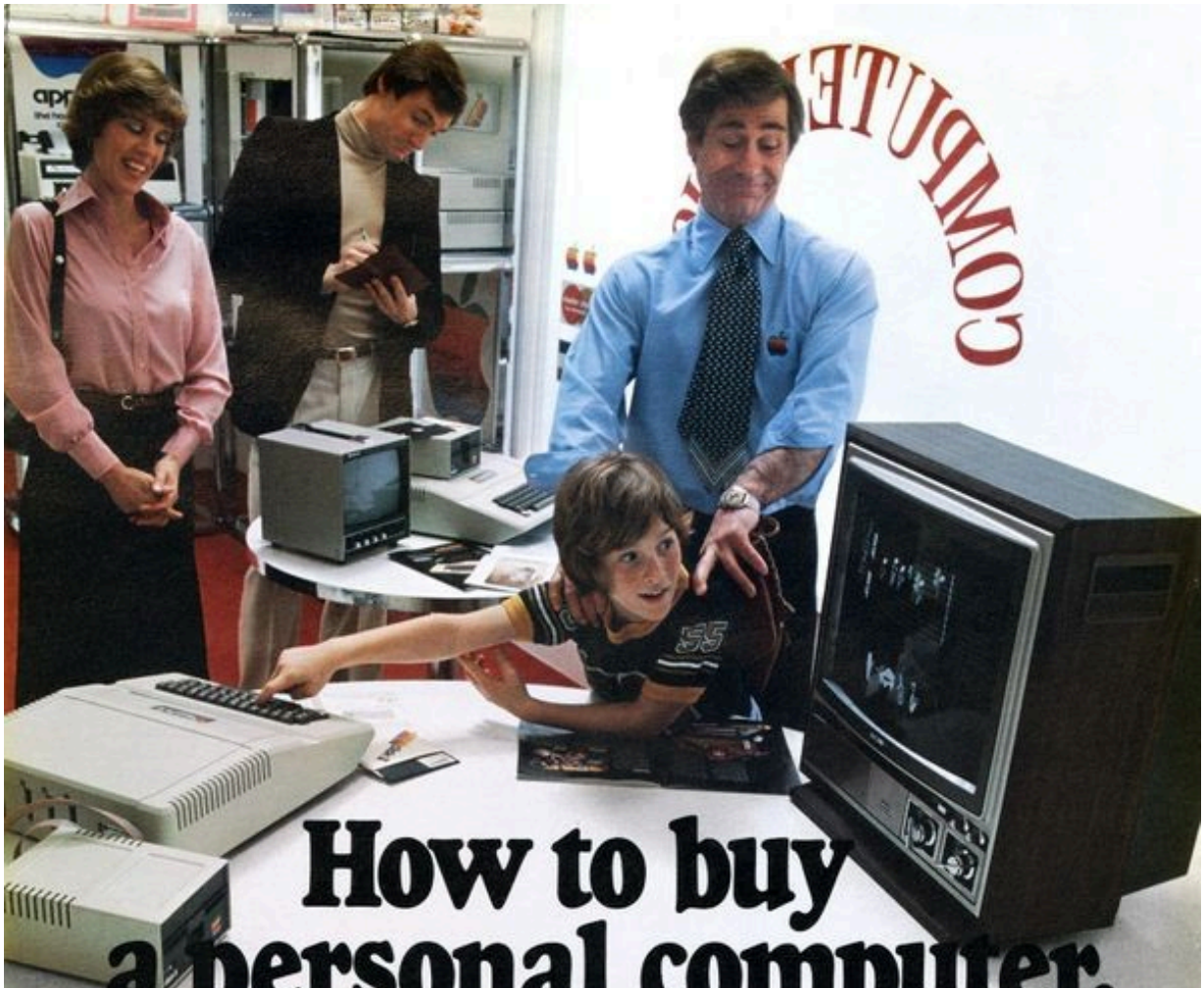
Em 2015, estimava-se que apenas 25% das pessoas na área da tecnologia da informação eram mulheres, de acordo com o Centro Nacional para Mulheres e Tecnologia da Informação (NCWIT). Então se historicamente as mulheres fizeram parte da tecnologia da informação, por que saímos de pioneiras para minoria? Uma série de mudanças culturais influenciaram o rumo das mulheres na tecnologia, nossa sociedade vem exercendo uma forte influência em nos deixar de fora dessa história.

Algumas pesquisas apontam que a representatividade das mulheres era maior na década de 70, quando as primeiras turmas de Ciência da Computação eram compostas em mais da metade por mulheres, pois houve a migração do curso de licenciatura para matemática, que buscava formar professoras e professores, e a área da educação/docência sempre teve uma grande presença feminina. Além disso, os computadores eram utilizados somente para processar dados e fazer cálculos, atividades relacionadas ao papel de secretárias (que eram vistas como do universo feminino). Um outro fato importante da história aponta que, por volta de 1984, os

computadores passaram a ter mais relação com Tecnologia e não mais somente com Matemática, na mesma época em que a representatividade feminina nas universidades e no mercado de trabalho começou a diminuir.

Os primeiros computadores domésticos começaram a ser vendidos para o público masculino, o próprio marketing sobre tecnologia na época era voltado para eles, fazendo com que as mulheres fossem sendo afastadas desse universo.

Figura 14.1: Fonte: Apple IIc, 1984 - https://www.techrepublic.com/pictures/retro-computer-ads-from-the-early-1980s/4/



How to buy a personal computer.

In California, a store owner charts sales on his Apple Computer. On weekends though, he totes Apple home to help plan family finances with his wife. And for the kids to explore the new world of personal computers.

A hobbyist in Michigan starts a local Apple Computer Club, to challenge other members to computer games of skill and to trade programs.

Innovative folks everywhere have discovered that the era of the personal computer has already begun—with Apple.

Educators and students use Apple in the classroom. Businessmen trust Apple with the books. Parents are making Apple the newest family pastime. And kids of all ages are finding how much fun computers can be, and have no time for TV once they've discovered Apple.

Visit your local computer store

The excitement starts in your local computer store. It's a friendly place, owned by one of your neighbors. He'll show you exactly what you can use a personal computer for.

What to look for

Your local computer store has several different brands to show you. So the salesman can recommend the one that best meets your needs. Chances are, it will be an Apple Computer. Apple is the one you can program yourself. So there's no limit to the things you can do. Most important, Apple's the one with more expansion capability. That means a lot. Because the more you use your Apple, the more uses you'll discover. So your best bet is a personal computer that can grow with you as your skill and involvement grow. Apple's the one.

It's your move

Grab a piece of the future for yourself. Visit your local computer store. We'll give you the address of the Apple dealer nearest you when you call our toll-free number. Then drop by and sink your teeth into an Apple.

800-538-9696. In California, **800-662-9238**.

apple computer

Figura 14.2: Fonte: Apple Computer advertisement - https://www.computerhistory.org/revolution/personal-computers/17/298/1160

Com os meninos tendo computadores em casa logo cedo, com seus 16 e 17 anos de idade, eles conseguiam aprender e se desenvolver muito mais rápido do que as mulheres, e, assim como os carrinhos de brinquedo, a tecnologia passou a ser rotulada como algo masculino. Não é à toa que metade das famílias americanas coloca o computador doméstico no quarto do filho, segundo o livro *Unlocking the Clubhouse: Women in Computing*, da pesquisadora Jane Margolis.

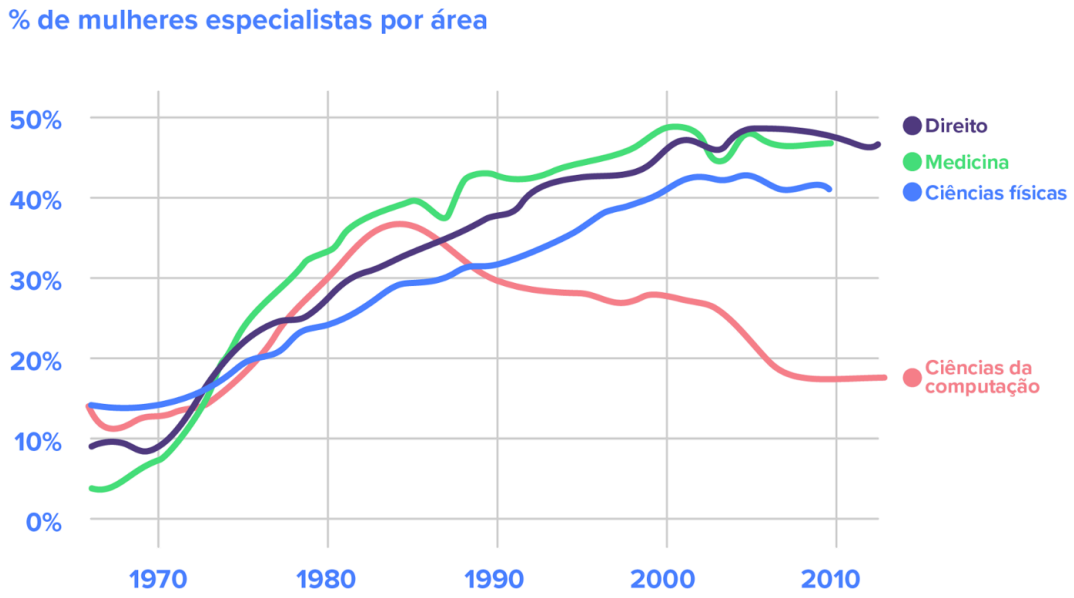


Figura 14.3: Gráfico traduzido por Mariana Alvarez. Fonte do gráfico original: National Science Foundation, American Bar Association of Medical Colleges. Créditos: Quoctrung Bui/NPR

Essa questão cultural e educacional, que é evidenciada a partir da infância, é um dos fatores primordiais que afetam as escolhas das mulheres. Observe que desde criança nossos brinquedos costumam ser bonecas, fogão, casinha, panelinha e objetos de cuidados em geral, que estão relacionados às áreas da saúde e humanas. Mas um homem, normalmente na infância, ganha blocos de montar, videogames, bonecos super-heróis e quebra-cabeças, o que acaba

estimulando muito mais o raciocínio lógico e o interesse pelas engenharias logo cedo. Caso ainda não tenha reparado nisso, veja os resultados do Google Imagens ao pesquisar por “brinquedos de menino” e por “brinquedos de menina”.

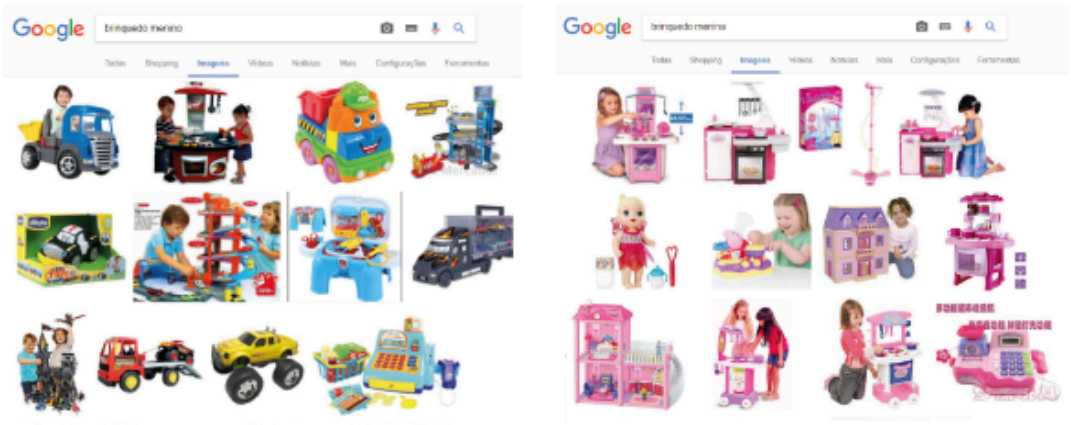


Figura 14.4: Fonte: Centro de alfabetização, leitura e escrita (UFMG) - http://www.ceale.fae.ufmg.br/pages/view/meninas-e-meninos-em-pe-de-igualdade.html

Essa construção de estereótipos de gênero que vamos recebendo ao longo da vida são extremamente importantes no desenvolvimento dos nossos interesses, e tudo isso acabou nos afastando das ciências exatas criando um viés inconsciente de que os homens são mais "aptos", têm mais "facilidade", mais "habilidade", são mais "inteligentes" com tecnologia do que nós. O maior problema disso é o preconceito que se criou na nossa sociedade e nos ambientes profissionais tornando os lugares desfavoráveis para mulheres.

14.2 Cenário atual das mulheres na tecnologia

Infelizmente são diversos fatores que criam barreiras para as mulheres na área de tecnologia. Um deles é a falta de referências femininas para nos servirem de inspiração. Quando vemos poucas mulheres atuando na profissão, automaticamente achamos que não é uma área para nós. Mas sabemos que tivemos mulheres incríveis com papéis muito importantes e de destaque na tecnologia, e que, por conta delas, muitos feitos extraordinários existiram no mundo depois, porém suas histórias não são contadas no meio acadêmico, ou então pouco se conta sobre suas contribuições para essa área.

Um estudo da PeerJ analisou os dados do GitHub comparando as taxas de aceitação de *pull requests* entre programadores homens e programadoras mulheres na comunidade *open source*. O estudo identificou que para contribuintes de fora do projeto cujo gênero é identificável, as taxas de aceitação dos homens são mais altas. Os resultados sugerem que, embora as mulheres no GitHub possam ser mais competentes em geral, existe um preconceito contra elas.

No ambiente de trabalho, essa diferença de tratamento entre os gêneros se mostra de forma frequente. Um estudo liderado por Adrienne B. Hancock, da Universidade de George Washington, mostrou que as mulheres têm mais probabilidade de serem interrompidas em uma reunião do que os homens. Além de sentirem dificuldades em serem ouvidas, se sentem menos influentes por serem minoria.

Em seu artigo *Os desafios de ser mulher em TI*, Mariana Alvarez comenta que já conheceu líderes mulheres que, quando falavam de maneira assertiva, eram chamadas de “mandonas” ou “geniosas”. Entretanto, homens líderes com o mesmo comportamento são apenas “firmes” ou “profissionais”. Outra percepção comum entre as mulheres é que, se elas cometem um erro, ele é lembrado pelas pessoas por mais tempo do que o erro cometido por um homem. Se acertam, as pessoas se surpreendem, como se lá no inconsciente não acreditassem que elas seriam capazes de acertar.

Outro fator que também é mais difícil para as mulheres é a maternidade, que infelizmente acaba sendo visto como um obstáculo para a mulher não só na área da tecnologia, mas como no mercado em geral. É comum mulheres serem questionadas em entrevistas de emprego se tem ou desejam ter filhos e a resposta pode influenciar a decisão da contratação. Dois estudos mostram que as mães empregadas nos EUA sofrem uma penalização salarial de 5% por criança, em média. E isso porque atribuem às mães responsabilidades maiores que aos pais quando se trata do cuidado com os filhos. Como consequência, as mulheres acabam sendo vistas como menos produtivas e com mais chances de faltar ao trabalho para focar nos cuidados e necessidades dos filhos.

Além disso, não podemos deixar de comentar aqui que, além de a nossa luta como mulheres já ser árdua o bastante, temos também muitos recortes de mulheres (negras, trans, lésbicas, indígenas, periféricas) que precisam lutar não só pelos seus direitos, mas enfrentar outros desafios diariamente. As mulheres negras, por exemplo, que, além de sofrerem com o machismo, também têm que lidar com o racismo estrutural da nossa sociedade que ainda existe no Brasil e no mundo. Segundo uma pesquisa feita pela PretaLab em 2017, nas maiores empresas do país, as mulheres negras estão concentradas nos cargos mais baixos dentro das organizações. Elas preenchem 10,3% dos cargos funcionais, 8,2% dos cargos de supervisão, 1,6% das posições de gerência e 0,4% no quadro executivo. Sobre mulheres indígenas e trans, não há dados concretos sobre a sua representatividade no mercado tecnológico. A falta de representatividade desses grupos de mulheres citados e a falta de acesso à tecnologia, são dois fatores que distanciam todas nós mulheres da área de tecnologia.

Mesmo com as barreiras enfrentadas, existem pesquisas recentes mostrando que esse cenário está mudando. Um exemplo dessa mudança em nossa sociedade é a pesquisa realizada pela Women In Tech, que indica que a economia do país poderia se beneficiar se

mais mulheres trabalhassem no setor de TI. Por apresentarem melhores habilidades de comunicação e ideias mais inovadoras.

14.3 Mercado de trabalho

Uma pesquisa feita pela empresa de tecnologia para recrutamento Revelo mostra que as áreas de tecnologia e gestão no mercado empresarial estão lentamente se abrindo para as mulheres. Segundo o levantamento, o número de convites a mulheres para vagas nessas profissões cresceu de 12% em 2017 para 17% em 2019.

Em meio à pandemia, a Gupy, empresa de tecnologia para recursos humanos, identificou um alto volume de contratação de mulheres nas áreas de logística (229%), tecnologia (193%), engenharia (179%), áreas que ainda têm uma desigualdade de gênero grande.

No gráfico a seguir, podemos ver uma comparação com 2020/2021 na área de tecnologia.

Tecnologia	fev/20	fev/21
Mulheres	40,08%	45,76%
Homens	59,92%	54,24%

Fonte: Gupy

Figura 14.5: Ocupação das vagas na área de tecnologia - https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2021/03/20/mulheres-em-tecnologia-cresce-a-presenca-feminina-nas-areas-com-maior-volume-de-contratacoes.ghtml

A presença feminina nessas áreas indica que, gradualmente, estamos caminhando para a igualdade profissional entre homens e mulheres. "Os números são otimistas e apontam a importância de as empresas empregarem mulheres nas diferentes áreas de atuação, principalmente em tecnologia, onde existe o paradigma de ser uma área pertencente ao público masculino", diz Gupy.

Apesar de todo o contexto histórico e tantos outros motivos para direcionar as escolhas das mulheres para longe da tecnologia, existem fatores muito fortes e relevantes que estão fazendo mulheres escolherem e terem interesse em tecnologia. Uma pesquisa realizada pela PwC UK, em 2017, apresenta que 50% das mulheres afirmam ser um fator importante na escolha de carreira sentir que o trabalho que estão realizando ajuda o mundo a ser um lugar melhor.

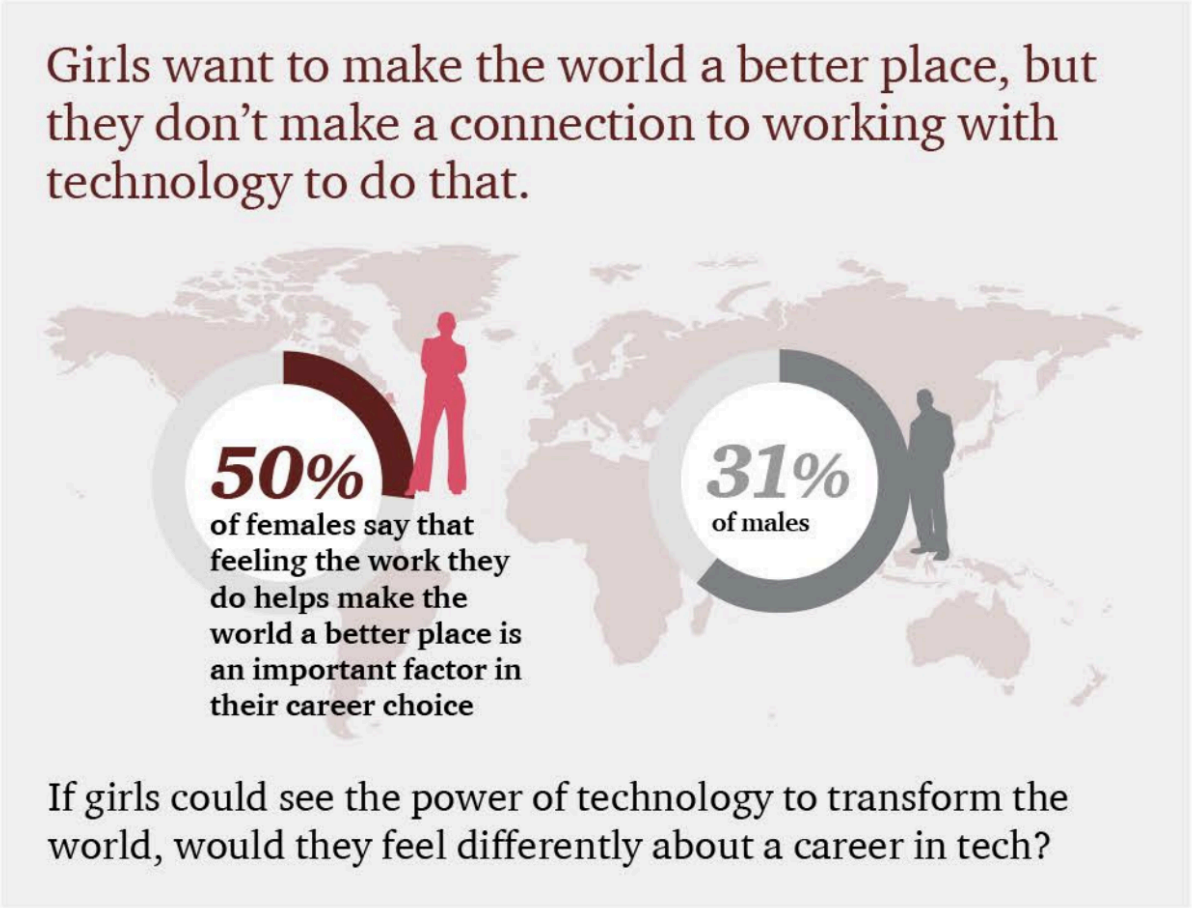


Figura 14.6: Pesquisa da PwC UK - https://www.pwc.co.uk/women-in-technology/women-in-tech-report-infographic.pdf

Tradução livre:

"Garotas querem fazer do mundo um lugar melhor, mas elas não fazem a conexão de trabalhar com tecnologia para fazer isso."

"50% das mulheres dizem que um fator importante para a escolha da sua carreira é sentir que o trabalho que elas fazem ajudam a fazer do mundo um lugar melhor."

"Se as garotas conseguissem enxergar o poder da tecnologia para o transformar o mundo, elas se sentiriam diferentes sobre uma carreira em tecnologia?"

A própria pergunta da pesquisa nos traz como reflexão: se as meninas pudessem ver o poder da tecnologia para transformar o mundo, elas teriam uma opinião diferente sobre ter uma carreira em tecnologia?

14.4 Diferenças salariais

De acordo com os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), as mulheres ganham 30% menos que os homens na área de TI. Existem muitos relatos de mulheres no Brasil que ganham menos que seus colegas de trabalho tendo o mesmo cargo e qualificações que eles. É claro que esse ambiente acaba sendo desestimulante e pouco inclusivo.

Nos cargos de liderança, a diferença ainda é grande. No levantamento da Valor Investe, os dados demonstram que as mulheres preenchem 41% dos cargos gerenciais, e apenas 27,4% dos cargos de alta liderança, como diretoria. Os dados, no geral, apontam que ainda existem desafios para a presença feminina no mercado de trabalho nas diversas posições, mas mostram também que esse percentual de diferença entre o público feminino e o masculino está ficando cada vez menor.

Na pesquisa da Revelo, a diferença de remuneração oferecida para homens e mulheres era de 22,4% e passou para 23,4%, nos anos de 2017 a 2019. Em números, a média da proposta de salário para as mulheres em 2019 foi de R$ 5.531, enquanto para os homens foi de R$ 6.829. O relatório da Revelo alerta que um dos fatores para explicar as propostas de salário inferiores para as mulheres é que elas registram uma pretensão salarial menor. Na média, 22% abaixo da dos homens.

Para Estela Rocha, fundadora da ONG Empoderamento da Mulher e uma das consultoras na pesquisa, essa diferença tem uma origem

histórica e cultural. "As mulheres se sentem mais críticas consigo mesmas e se sentem mais questionadas por suas capacidades e habilidades", afirma. Isso dificulta não só a entrada, mas também a permanência e o crescimento das mulheres nesse mercado. A boa notícia é que, lentamente, as mulheres estão se posicionando mais claramente a respeito do valor de seu trabalho. Em 2017, elas aceitavam mais convites de trabalho abaixo de sua pretensão salarial do que os homens: 62% e 54%, respectivamente. Em 2019, ambos os percentuais se igualaram em 54%.

14.5 O que pode ser feito e o futuro das mulheres em tecnologia

Como vimos, não existe fator biológico que dificulte a entrada e permanência das mulheres na área de TI, mas sim fatores sociais. Quando somos expostas (como a Ada Lovelace foi) a atividades que estimulam pensamento lógico e que envolvem tecnologia e ciências exatas desde a infância, somos mais propensas a ingressar e evoluir na área.

Consideramos que estamos em um momento mais favorável para ingressar na área do que nas últimas décadas, e o papel de todos nós, homens e mulheres, é divulgar mulheres que são referências, para diminuir o viés inconsciente de todos de que tecnologia é assunto de homem. É apresentando para as meninas, desde muito novas, atividades que estimulam raciocínio lógico, que tenham relação com as ciências exatas, que elas crescerão sabendo que com a tecnologia podem mudar o mundo e que essa é uma opção também para elas.

A área de produto em tecnologia é ideal para realizar mudanças significativas nas vidas das pessoas e com isso tornar o mundo melhor. Tanto homens como mulheres podem impactar muito a solução de problemas do mundo, com inovações, aplicativos,

experimentos, entre tantas outras coisas. Sabemos que alguns movimentos já estão sendo feitos, e outros precisam ter uma atenção mais intencional para ampliar o incentivo às mulheres e aumentar a representatividade, por exemplo, escolhas conscientes das empresas em igualar salários e posições entre homens e mulheres. Outra ação seria a eliminação de qualquer viés inconsciente nas entrevistas de emprego, as empresas precisam começar a olhar mais para as competências e não para o gênero. Quantas mulheres você conhece que estão cheias de disposição de fazer acontecer, mas falta aquele empurrãozinho, falta oportunidade?

Outra forma interessante de incluir mais mulheres na área de tecnologia é doando seu tempo e compartilhando conhecimento com quem quer ingressar na área ou com quem já está, mas ainda tem pouca experiência. Ajude compartilhando o trabalho de mulheres, divulgando suas iniciativas e conversando com todas as pessoas que não estão atentas a tudo isso, para quem sabe existir mais pessoas fazendo o mesmo. Consuma conteúdo de mulheres influentes da tecnologia e produto como Teresa Torres (autora do livro *Continuous Discovery Habits*), Cinthia Assali (Head de Produto na GymPass), Karina do Nina Talks, Letícia Maine (QA na Oracle), dentre tantas outras mulheres incríveis do momento.

Promover grupos de conversas sobre os temas relacionados só com mulheres também é fundamental para aumentar a nossa representatividade na tecnologia, criar rede de apoio entre mulheres e espaço seguro para debate. E a boa notícia é que **hoje isso já é uma realidade** que tem alcançado um número imenso de mulheres no Brasil e no mundo. A nossa comunidade MdP (Mulheres de produto) tem como missão *"Abrir as portas para que mais mulheres ingressem na área de Produto e Tecnologia, compartilhando experiências e mostrando caminhos de transição de carreira"*. Somos mais de 10 mil mulheres engajadas discutindo carreira, produto e tecnologia e gerando grande impacto no apoio e acolhimento para mudar o cenário desigual da área de tecnologia.

Existem outras comunidades e projetos excelentes com os quais podemos contar, como Women in Product, WoMakersCode, Girls Who Code, Minas Programam, Reprograma, PrograMaria, Elas Programam, entre outras. Todos esses projetos têm o intuito de reduzir as barreiras das mulheres no mundo da tecnologia, criar um ambiente seguro e de sororidade entre nós.

- **Elas Programam:** https://www.linkedin.com/company/elasprogramam/
- **Girls Who Code:** https://girlswhocode.com/
- **Minas Programam:** http://minasprogramam.com/
- **PrograMaria:** https://www.programaria.org/
- **Reprograma:** https://www.reprograma.com.br/index.html
- **WIP - Women in Product:** https://www.womenpm.org/
- **WoMakersCode:** https://womakerscode.org/

O futuro da tecnologia é promissor. A Nubank é uma empresa que tem uma CEO mulher atualmente e teve estampada na capa da Forbes sua cofundadora grávida.

Figura 14.7: Fonte: Capa histórica: Imagem de Cristina Junqueira a três dias de dar à luz teve ampla repercussão - https://forbes.com.br/principal/2020/06/capa-historica-imagem-de-cristina-junqueira-a-tres-dias-de-dar-a-luz-teve-ampla-repercussao/

São imagens que não seriam vistas e posições que não seriam ocupadas por mulheres 10 anos atrás. Existe um longo caminho pela frente até termos ambientes seguros, sadios e igualitários para as mulheres, vamos todos juntos abrir espaço para todas, elevando a barra de mulheres na tecnologia cada vez mais.

Referências

ALVAREZ, Mariana. Os desafios de ser mulher em TI. *Medium*, 2019. Disponível em: https://medium.com/digitalproductsdev/os-desafios-de-ser-mulher-em-ti-8bf040a1223b. Acesso em: 5 de junho de 2021.

BARROS, Alerrandre. Homens ganharam quase 30% a mais que as mulheres em 2019. *Agência IBGE Notícias*, 2020. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-

noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/27598-homens-ganharam-quase-30-a-mais-que-as-mulheres-em-2019. Acesso em: 9 de junho de 2021.

BERTÃO, Naiara. Mulheres em tecnologia: Cresce a presença feminina nas áreas com maior volume de contratações. *Valor Investe*, 2021. Disponível em: https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2021/03/20/mulheres-em-tecnologia-cresce-a-presenca-feminina-nas-areas-com-maior-volume-de-contratacoes.ghtml. Acesso em: 9 de junho de 2021.

BIANCHI, Priscila. Mulheres na tecnologia: como está a presença delas no mercado de TI?. *Infor Channel*, 2021. Disponível em: https://inforchannel.com.br/2021/03/08/mulheres-na-tecnologia-como-esta-a-presenca-delas-no-mercado-de-ti/. Acesso em: 6 de junho de 2021.

CORRELL, Shelley. BENARD, Stephen. Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?. *JSTOR*, 2007. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/10.1086/511799?seq=1. Acesso em: 5 de junho de 2021.

LAZARETTI, Bruno. Mulheres avançam na área de tecnologia, mas diferença de salários aumenta. *UOL*, 2020. Disponível em: https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/10/06/mulheres-avancam-na-area-de-tecnologia-mas-diferenca-de-salarios-aumenta.htm. Acesso em: 6 de junho de 2021.

MARGOLIS, Jane. FISHER, Allan. *Unlocking the Clubhouse*: Women in Computing. The MIT Press, 2003.

MENDONÇA, Renata. Mulheres são mais interrompidas que homens em conversas de trabalho?. *BBC News*, 2017. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/internacional-39161312. Acesso em: 5 de junho de 2021.

O FUTURO da tecnologia do Brasil em mãos de mulheres negras. *Preta lab*, 2019. Disponível em: https://www.pretalab.com/report-quem-coda. Acesso em: 6 de junho de 2021.

TERRELL, Josh. e at. *Gender differences and bias in open source*: pull request acceptance of women versus men. Peerj, 2017. Disponível em: https://peerj.com/articles/cs-111/. Acesso em: 4 de junho de 2021.

WOMEN in tech: Time to close the gender gap. *PWC*, 2017. Disponível em: https://www.pwc.co.uk/women-in-technology/women-in-tech-report-infographic.pdf. Acesso

em: 6 de junho de 2021.

Capítulo 15
Mulher e o mercado de trabalho - A grande batalha

Por Yasmin Conolly

Vemo-nos encarando verdades duras demais para serem ignoradas, necessárias de se ultrapassar e urgentes para nos tornar uma sociedade melhor. As estatísticas de mulheres no mercado de trabalho sempre foram alarmantes e, quando o assunto é liderança, é ainda mais assustador.

Não se assuste... ou, pensando melhor, se assuste sim e seja parte da mudança!

Você sabia que, nos Estados Unidos, o número de homens chamados John em cargos de liderança é maior que o número de mulheres nesses mesmos cargos?

Falar de desigualdade não é nada novo no mercado de trabalho e, com o passar dos anos, vem se tornando algo cada vez mais forte, porém estatísticas como essa ainda chocam. É difícil normalizar o fato de que, por mais que tenhamos evoluído com a presença feminina no âmbito profissional, quando o assunto é liderança, essa batalha ainda está só no começo.

A ausência de mulheres em cargos de liderança no passado e os baixos índices no presente fazem com que as novas gerações (geração Z, alpha) tenham poucas referências em quem se espelharem. Hoje, uma mulher negra, recém-saída da faculdade, tem um dos menores índices do mercado para se espelhar e aprender. Hoje, apenas 8% das mulheres negras atuantes no mercado formal ocupam cargos de gestão.

Momentos como os que passamos em 2020 com a pandemia expõem cada vez mais as desigualdades presentes na nossa

sociedade, levando em conta condições financeiras, acessos à tecnologia e à informação, além de necessidades de incentivos (educação, capacitação). De acordo com uma matéria publicada pela InfoMoney, a participação de mulheres no mercado de trabalho é a menor nos últimos 30 anos, expondo ainda mais a realidade dos impactos que situações emergenciais causam na vida das mulheres. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) mostrou que 7 milhões de mulheres deixaram o trabalho na 2ª quinzena de março de 2020, devido à pandemia, e entre as razões para tamanha queda, cuidar dos filhos, de familiares e a dificuldade de gerenciar as necessidades pessoais e profissionais foram os principais motivadores.

Todas essas estatísticas englobam mulheres no mercado de trabalho no geral. Quando o assunto é mulheres que são mães, os números são ainda mais assustadores. Um exemplo do quão assustador isso pode ficar é um estudo de Stanford que mostra que mulheres mães têm 600% menos chance de serem contratadas do que mulheres sem filhos, com currículo semelhante.

A intenção desses números não é fazer desistir porque a batalha é dura demais, e nem romantizar quem, mesmo diante das adversidades, consegue superar os obstáculos e alcançar posições mais altas em empresas. A intenção é trazer um senso de realidade para que tanto mulheres que terão que batalhar, quanto homens que fazem parte desse ecossistema, se tornem mais conscientes e se alertem sobre o quanto é necessário que ações sejam tomadas.

Se sua empresa tem um programa de diversidade e inclusão e está de fato contratando pensando em ampliar as estatísticas, você já é uma pessoa privilegiada.

Mais do que a contratação, as empresas têm que pensar em várias outras ações para investir, desenvolver e reter talentos. Em áreas de tecnologia, diversas empresas estão lançando vagas afirmativas para mulheres, procurando consultorias especializadas na busca por mulheres qualificadas no mercado, e os números vêm se ampliando

principalmente em design e produtos, mas ainda há um longo caminho para pessoas desenvolvedoras.

Em produtos, por exemplo, 60% dos Product Managers são homens, e a maior parte deles está em posições de liderança. Isso porque ainda hoje as mulheres são minoria nas áreas de exatas e têm crescido e dominado mais as áreas de humanas, como Marketing, Recursos Humanos, Psicologia etc.

Isso se deve ao fato de que homens de diversas gerações anteriores às nossas já vêm sendo expostos a contextos com maior exigência de raciocínio lógico, matemático, e esse fator social vem sendo passado de geração para geração. Em um estudo realizado por Howard Gardner, sobre os tipos de inteligência humana, as mulheres iam muito melhor quando o assunto era leitura (80% acima dos homens), e os homens iam melhor em raciocínio lógico. E tendo consciência de que, como mulheres, elas eram tão boas na leitura, interpretação, entre outros, a escolha acaba sendo mais tendenciosa para matérias nas quais isso será mais levado em conta.

A luta já é tão grande (conciliar o profissional com pessoal, como ganhar espaço, como crescer etc.), que às vezes assusta ter ainda mais obstáculos para vencer.

15.1 Um pouco de história para nos situar em como chegamos até aqui

A jornada de trabalho de 8h foi instituída com a Revolução Industrial no século XIX devido às condições penosas em que os operários tinham que realizar seus trabalhos. Essa jornada, apesar de um ganho do ponto de vista humanitário, garantindo a não exploração e escravização de funcionários, foi pensada em uma sociedade onde majoritariamente só os homens trabalhavam e as mulheres eram responsáveis pelas tarefas domiciliares e a educação dos filhos.

Esse cenário já não é nossa realidade há muito tempo, principalmente a partir da década de 70, com a ampliação feminina no mercado de trabalho. Para que esse crescimento acontecesse, diversas mulheres do mundo inteiro passaram a priorizar a academia e suas carreiras, a fim de batalhar por seu espaço, e se viram obrigadas a abrir mão de outra parte de suas vidas, o lado pessoal. Algumas pessoas de fato entenderam que não queriam ter filhos e que isso não as tornava menos mulheres, ou piores, porém as que permaneceram querendo ter filhos tiveram que optar por postergar esse sonho, e/ou abrir mão de um crescimento profissional para que pudessem se dedicar aos filhos nos primeiros meses depois do nascimento.

Com homens e mulheres ativos no ambiente profissional, a taxa de natalidade brasileira vem sofrendo queda nas últimas décadas, uma vez que se torna impossível, sem nenhum suporte, o equilíbrio de ambos (profissional e pessoal).

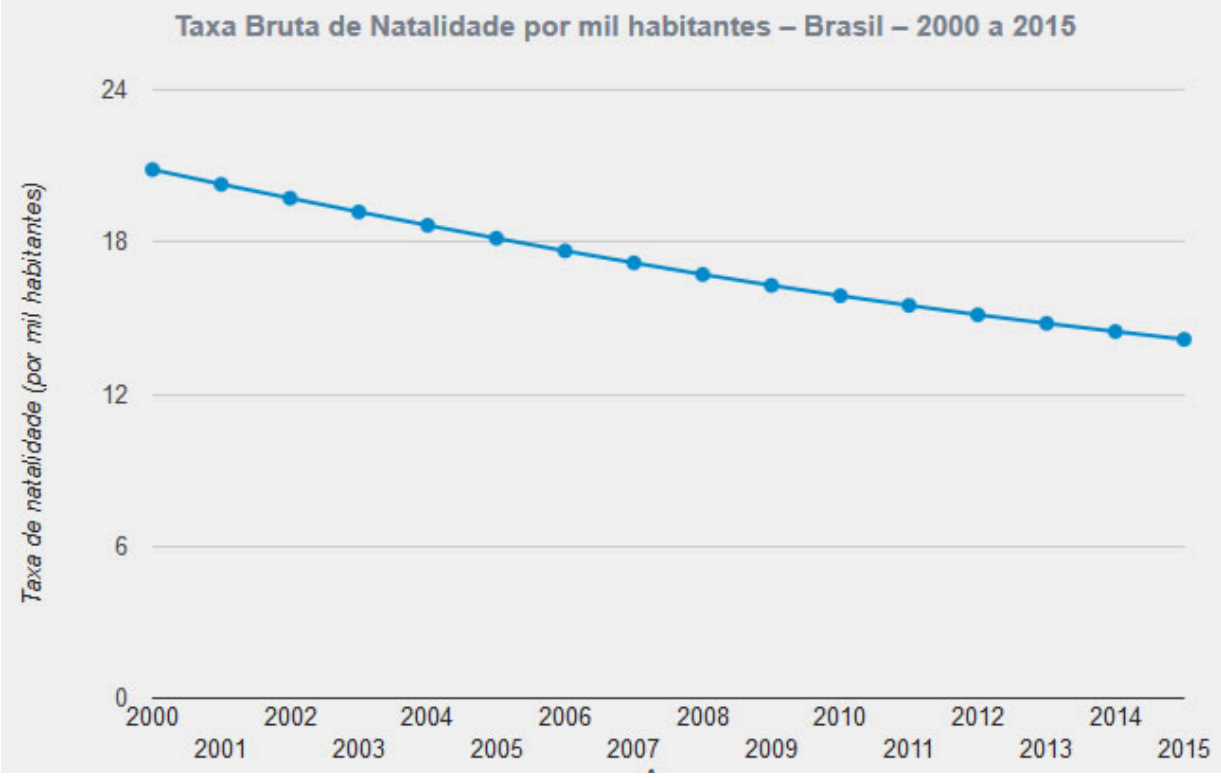


Figura 15.1: Fonte: IBGE. Projeção da população do Brasil - 2013.

Essa opção por não ter filhos ou por postergar essa decisão é fruto da insegurança presente no âmbito profissional. Na Constituição de 32, após muita luta feminina para maior representatividade nas leis, declarou-se que "é proibido despedir mulher grávida pelo simples fato da gravidez", fazendo com que, ao longo desse período, a mulher se sentisse segura, porém, ainda assim, 50% das mulheres que voltam de licença maternidade acabam sendo demitidas nos meses subsequentes, com a justificativa de ausência de foco e despriorização das atividades profissionais.

Seja você a diferença!

Se você está em uma situação de liderança direta ou indireta de times, preste atenção ao desempenho desses times quando eles são grupos homogêneos ou formados por pessoas diversas.

A divergência de opiniões, as diferentes lentes que cada pessoa traz com sua bagagem para o ambiente corporativo, fazem com que o que está sendo criado seja mais representativo na sociedade. E isso é fundamental, afinal, você está criando um produto ou serviço a fim de que alguém o consuma, certo?

Se expor ao novo, ter um ambiente mais diverso e complementar no seu time e disseminar essa cultura dentro da sua empresa faz com que você se torne uma profissional mais completa, mais consciente, mais aberta ao feedback e ao ato de errar rápido para poder melhorar. Se a deixar desconfortável, ótimo! Converse, entenda porque aquilo é estranho para você e evolua. É impossível crescer sem mudança. Se você quer ser inovador e mudar o mundo, primeiro mude sua mente.

Contratar uma mulher, fazer com que ela se sinta reconhecida e segura para que sua vida pessoal também aconteça junto com o seu crescimento profissional é o mínimo que o mercado deve oferecer. Todas nós temos direito de realizarmos nossos sonhos e nos sentirmos seguras.

Referências

Apenas 8% das mulheres negras no Brasil ocupam cargos de liderança. *Brasil Econômico*, 2020. Disponível em: https://economia.ig.com.br/2020-10-28/apenas-8-das-mulheres-negras-no-brasil-ocupam-cargos-de-lideranca.html. Acesso em: 19 de maio de 2021.

BATISTA, Vera. Metade das mulheres grávidas são demitidas na volta da licença-maternidade. *Correio Braziliense*, 2019. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/05/12/internas_economia,754492/metade-das-mulheres-gravidas-sao-demitidas-na-volta-da-licenca-materni.shtml_. Acesso em: 19 de maio de 2021.

Desigualdade salarial: mães recebem até 40% menos do que mulheres sem filhos no Brasil. *IBE*, 2018. Disponível em: http://www.ibe.edu.br/desigualdade-salarial-maes-recebem-ate-40-menos-do-que-mulheres-sem-filhos-no-brasil/. Acesso em: 17 de maio de 2021.

Emenda Constitucional Nº 32, De 11 de setembro de 2001 http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc32.htm

FERREIRA, Sofia. Todos estão exaustos do Zoom – mas as mulheres estão mais. *Vogue*, 2021. Disponível em: https://vogue.globo.com/Wellness/noticia/2021/04/todos-estao-exaustos-do-zoom-mas-mulheres-estao-mais.html. Acesso em: 19 de maio de 2021.

FONSECA, Mariana. SUTTO, Giovanna. Participação das mulheres no mercado de trabalho é a menor em 30 anos – e a pandemia é parte do problema. *InfoMoney*, 2021. Disponível em: https://www.infomoney.com.br/carreira/participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-e-a-menor-em-30-anos-e-a-pandemia-e-parte-do-problema/. Acesso em: 17 de maio de 2021.

IBGE. Taxa Bruta de Natalidade por mil habitantes. *Brasil em síntese*. Disponível em: https://brasilemsintese.ibge.gov.br/populacao/taxas-brutas-de-natalidade.html. Acesso em: 17 de maio de 2021.

MACHADO, Cecilia. NETO, Valdemar P. Mulheres perdem trabalho após terem filhos. *FGV*, 2016. Disponível em: https://portal.fgv.br/think-tank/mulheres-perdem-trabalho-apos-terem-filhos. Acesso em: 19 de maio de 2021.

PROBST. Elisiana Renata. A evolução da mulher no mercado de trabalho. *RH Portal, 2015*. Disponível em: https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evoluo-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/. Acesso em: 17 de maio de 2021.

Parte 6 - Hora da ação: Gestão de Produtos na prática

Nesta parte, as autoras mostrarão exemplos práticos da Gestão de Produtos no dia a dia, passando por habilidades que o papel de Product Manager exige e a importância da criatividade nessa profissão.

Sobre as autoras:

Bruna Bonecher é Product Manager na Trinca. Em sua trajetória profissional conta com mais de 5 anos de experiência em Gestão de Produtos digitais e já passou por empresas de tecnologia como Ambev Tech e Senior Sistemas.

Katy Miranda atua nas áreas de comunicação e design em agências, empresas e consultorias desde 2013. É formada em Comunicação Social, pós-graduada em Design, Inovação e Estratégia e, atualmente, também se dedica aos estudos antropológicos.

Daniela Claudino é Engenheira de petróleo apaixonada por pessoas e produtos digitais que transformam vidas. Versátil, tem experiência em Product Management aplicada em diversas áreas, como Suporte e Proteção de Dados. Trabalha na área desde 2018 e já passou pela RD Station e QuintoAndar.

Luciana Nunes atua como Product Manager na Thoughtworks, trabalha na área de tecnologia desde 2007 em empresas de consultorias, atendendo até então cerca de 10 clientes em Gestão de Produtos digitais em diferentes modelos de negócios.

Bruna Gonçalves é Product Manager com mais de cinco anos de experiência em produtos digitais e embaixadora da ONG Mulheres de Produto. Trabalhou principalmente em empresas SaaS B2B e atualmente está na Involves Tecnologia.

Éricka Padilha tem mais de dez anos de experiência em empresas do setor de tecnologia, com atuação em projetos e produtos digitais, passou por experiências diversas, tendo trabalhado com produtos de meio de pagamentos, telecom, sistemas integrados e produtos internos.

CAPÍTULO 16
O cargo de Product Manager no Brasil

Entenda como está o cenário atual da Gestão de Produtos no Brasil e como se encontra o mercado para profissionais dessa área. Qual o perfil de Product Managers brasileiros e o que esperar do futuro da Gestão de Produtos no Brasil.

Por Bruna Tatiane Bonecher Steffen

16.1 Transformação digital como necessidade

Nos últimos anos, a Gestão de Produtos tem tido cada vez mais destaque no Brasil e no mundo. As empresas estão mudando seus processos e se reinventando devido à necessidade da tão falada transformação digital.

No início do ano de 2020, tivemos um fato histórico que colaborou ainda mais para a aceleração dessa necessidade da transformação digital: a pandemia de COVID-19. O avanço da pandemia fez com que empresas quebrassem paradigmas e crenças em relação a produtos e serviços no formato digital e desbravassem esse mercado com a maior rapidez possível, especialmente para não perder receita nem ter prejuízos astronômicos.

Para conduzir a concepção de novos produtos e a transformação de produtos existentes para o formato digital, um modelo muito eficiente utilizado pelas empresas é a Gestão de Produtos com

metodologia ágil. Para isso, temos a figura de um importante profissional neste meio: a Product Manager.

16.2 O papel do profissional de produto no Brasil

No Brasil, por ser um cargo relativamente novo, ainda temos algumas divergências entre os papéis dos profissionais de produto dentro das organizações. Por exemplo, em grandes companhias temos a função de Group Product Manager (GPM), que é a pessoa que coordena Product Managers de um grupo específico de produtos. Ela tem a função de gestão de pessoas e também a função estratégica em relação ao produto junto a Product Managers.

Já o papel de Product Manager, segundo Cagan, é a pessoa que "olha para fora", ou seja, interage com clientes e stakeholders e tornam-se representantes deles, dando voz às suas necessidades. Ela é focada na parte estratégica do produto, tendo uma visão de futuro, conectando a estratégia do negócio ao que o time está desenvolvendo, e posteriormente medindo os resultados.

Temos também o Product Owner, que, segundo Cagan, é a pessoa que "olha para dentro", cuidando do time, gerenciando e priorizando o backlog. É a função mais tática do time de produto.

Aqui no Brasil, especialmente em empresas de menor porte, o papel da pessoa de produto se resume a Product Manager ou Product Owner. Na prática, ambos têm a mesma função: atuar em todas as fases de um produto, desde estratégia, realizando o discovery e avaliando oportunidades, até o delivery, medindo a eficiência da entrega e gerindo todo o ciclo de vida do produto.

Por este motivo, temos bastante divergência quanto ao nome dos cargos, especialmente nas descrições em anúncios de vagas. Na

grande maioria, os pré-requisitos para preencher a vaga são os de Product Manager, mas a vaga em si é para atuar no papel de Product Owner.

Vamos a um exemplo:

Vaga para Product Owner (empresa ocultada para preservar a privacidade)

Seu principal desafio será:

Desenhar o projeto a ser desenvolvido (produto, parcerias, features etc.) com visão focada não só na perspectiva de negócio mas também na experiência do cliente. Visão estratégica, 360º. Sugestão de melhorias e iniciativas.

Você será responsável por:

- Envolvimento das áreas atuantes no projeto;
- Priorização de backlog;
- Definição de KPIs/OKRs (implementação/maturação);
- Negociação com áreas parceiras;
- Acompanhamento do concorrente;
- Criar as hipóteses para serem validadas e participar do Benchmark e Pesquisas com cliente (Desenvolvimento de novos produtos);
- Apresentações dos novos produtos (desenvolvimento de apresentações para board) com o compilado da solução;
- Homologação.

O que você precisa ter:

- Ensino superior completo em Administração, Marketing, Publicidade e Propaganda, Engenharia e/ou áreas correlatas;
- Conhecimento de Marketing;
- Conhecimento em metodologia ágil;
- Experiência com vendas on-line;
- Conhecimento avançado de Excel e PowerPoint.

Desejável:

- Conhecimento relacionado à usabilidade e UX;
- Conhecimento de Web Analytics;
- Product Discovery.

Como podemos ver, as exigências para a vaga e suas atribuições são de um Product Manager, mas na descrição está dizendo que é para atuar como Product Owner, o que acaba gerando expectativas equivocadas tanto na pessoa recrutadora/empresa quanto em quem se candidata.

16.3 A busca por profissionais qualificados no mercado

No Brasil, a procura por profissionais nesta área é muito grande. No momento em que escrevo este texto (maio/2021), se fizermos uma busca no LinkedIn por vagas de Product Manager no Brasil, encontramos mais de 1.000 ocorrências disponíveis, tanto na modalidade presencial quanto no *home office*.

Temos no cenário atual a escassez de profissionais qualificados que atendam aos diversos *skills* exigidos para a vaga. O que ocorre é que temos profissionais muito bons no *background* técnico ou profissionais muito bons em articulação e comunicação, por exemplo. É muito difícil dar "match" com a pessoa candidata, pois ela precisa possuir tanto as *hard skills* como as *soft skills* necessárias.

As *soft skills* marcantes de um bom Product Manager, que por sinal são as mais procuradas no mercado brasileiro, são:

- Empatia
- Liderança por influência e sem autoridade
- Comunicação forte

- Pensamento estratégico e visão de futuro
- Capacidade de decidir
- Conhecer seu mercado

Considerando o cenário atual (2021 – durante a pandemia de COVID-19) a grande maioria das empresas de tecnologia atuando no modelo *home office* e implantando oficialmente este modelo de trabalho, as oportunidades de vagas na área de produto se tornaram ainda maiores, pois o quesito "localidade" deixa de ser um entrave e acaba virando um atrativo para futuras contratações.

Com esse avanço no modelo de trabalho, as empresas estão sendo obrigadas a rever o quesito remuneração, pois com o contrato *home office* se faz necessário equalizar a tabela salarial para todo o Brasil. O mesmo deve acontecer também na questão de abrangência da cesta de benefícios para os funcionários, que deve considerar abrangência nacional na grande maioria dos casos.

16.4 Perfil do Product Manager brasileiro

De acordo com o relatório Panorama do Mercado de Product Management no Brasil de 2020, produzido pela PM3, o perfil do profissional de produto brasileiro é:

- A grande maioria é homem e mora no estado de São Paulo.
- No quesito formação e experiência, a maioria possui ensino superior ou pós-graduação e vem de áreas diversas, em especial de tecnologia.
- Em relação ao tempo em que trabalha na área de produto, mais da metade dos entrevistados estão há 4 anos ou mais na área.
- A respeito do salário, a maioria dos profissionais recebe entre 5 e 8 mil reais e trabalha em grandes empresas com mais de 900 funcionários.
- São Paulo é o estado que melhor remunera em todo Brasil.

- A grande reclamação referente à rotina de trabalho é que os profissionais de produto gastam muito tempo em alinhamentos com stakeholders e pouco tempo se dedicando à experimentação, validação de hipóteses e discovery de produto.
- A principal ferramenta de trabalho que não pode faltar para estes profissionais é o Google Analytics, pois ela é de extrema importância para realizar análise de dados.
- O maior desafio desses profissionais de produto no dia a dia é conseguir gerenciar stakeholders, independentemente do tamanho da empresa onde ele esteja alocado.
- As habilidades técnicas com mais dificuldade são entender programação, growth e data, respectivamente. Porém, a melhor forma de se preparar mais é recebendo mentoria de outros profissionais da área.

16.5 Capacitação e principais eventos de Gestão de Produtos no Brasil

No Brasil, podemos observar grandes movimentos de profissionais interessados em aprimorar seus conhecimentos em Gestão de Produtos. Para isso, contamos com alguns cursos referência no assunto no país, bem como comunidades expressivas de produto e eventos específicos já consagrados nesta área.

Em termos de capacitação em Gestão de Produtos, temos alguns nomes de peso que oferecem inclusive cursos no formato on-line. A empresa TERA oferece cursos na modalidade on-line e ao vivo com professores que são referência no assunto. A PM3 também oferece cursos com conteúdo on-line, exercícios práticos e mentoria em grupo também com grandes nomes do mercado. Bernard de Luna também é um nome de peso e conta com alguns segmentos de cursos on-line além de mentoria para Product Managers.

Como principais comunidades de produto, damos destaque para Mulheres de Produto, comunidade organizadora deste livro, dedicada exclusivamente para mulheres que trabalham com produto. Temos também a PRODUTO.IO, comunidade por trás do evento Product Camp.

Como principais eventos que lideram no Brasil, podemos dar destaque ao Product Camp por ser a maior conferência da América Latina dedicada a produtos. Temos também o Product Stars que ocorre uma vez ao ano e é realizado pela Product Camp Brasil. O TDC – The Developers Conference, que conta sempre com uma trilha dedicada à Gestão de Produtos, além de vários outros eventos como Product Web Summit, Product Tank, Meetup de Produto, Growth Camp.

Falando de publicações em *podcasts*, damos destaque para o Product Guru's, que hoje possui uma comunidade ativa com mais de 20 mil membros no LinkedIn e disponibiliza novos episódios toda semana com temas relacionados à Gestão de Produto e tem como apoiador a TERA. Outro podcast de destaque é o Papo de Produto, que conta com hosts de grandes empresas que são referência no mercado brasileiro e tem como apoiador a PM3. Temos também o Product Backstage, que disponibiliza novos episódios uma vez ao mês e tem como host um grande nome da área de produtos, Alexandre Spengler.

Na imagem a seguir, temos um compilado de 2020 de todo o panorama da comunidade de produto no Brasil. Podemos notar que temos uma variedade muito grande de compartilhamento de conteúdo sobre o tema, o que favorece e muito a troca de conhecimento entre os profissionais da área e aqueles que estão iniciando na carreira de produto.

Figura 16.1: Panorama da comunidade de Produto no Brasil. Fonte: Product Crafters

16.6 O que esperar do futuro da Gestão de Produtos

O mercado de produto está crescendo de forma acelerada no Brasil, mas ainda há um longo caminho a trilhar até sermos de fato empresas *product-driven*, com a mentalidade de produto e utilizando toda a doutrina que o gerenciamento de produto propõe.

Para profissionais, as grandes apostas estão em desenvolvimento de habilidades de liderança e negociação, *data analytics* para tomada de decisão e *product discovery*, que são disciplinas que hoje ainda estão engatinhando no Brasil.

User research também entra como uma forte tendência de capacitação para esses profissionais, pois através da pesquisa chegamos a um claro entendimento sobre as necessidades e

comportamentos dos usuários, para poder oferecer o melhor produto com a melhor experiência possível.

Referências

CAGAN, Marty. *Inspired*: how to create tech products customers love. New Jersey: John Wiley & Sons, 2018.

COUTINHO, Bruno; PRINTES, Dan Mark; ALMEIDA, Marcel. Panorama do Mercado de Product Management 2020. *PM3*, 04/2020. Disponível em: https://conteudo.cursospm3.com.br/o-panorama-do-mercado-de-product-management-no-brasil-2020-pm3/ Acesso em: 20/05/2021.

COUTINHO, Bruno. Product Manager: O que é e Como se Destacar na área. *Alura*, 27/01/2021. Disponível em: https://www.alura.com.br/artigos/product-manager-o-que-e-e-como-se-destacar Acesso em: 31/05/2021.

SCHULER, Sergio. Panorama da Comunidade de produto. *Product Crafters*, 14/10/2020. Disponível em: https://productcrafters.com.br/blog/panorama-da-comunidade-de-produto/ Acesso em: 28/05/2021.

CAPÍTULO 17
Designer de Produto: permita-se sair para dançar

A atuação de uma Designer de Produto e a importância da troca com outros perfis para ampliar a visão de negócio.

Por Katy Miranda

Gosto de comparar a rotina de atuação de um designer de produto com estar em uma grande pista de dança. Você vai precisar de alguns passos ensaiados, outros improvisados e um bocado de jogo de cintura. Vai precisar aprender novos ritmos, relembrar movimentos antigos e, às vezes, experimentar as coreografias dos novos hits.

Saber o que fazer depende de qual *playlist* estará tocando naquele momento e de quem estará na pista, ou, em outras palavras, quais problemas serão apresentados para você e com quem você precisará interagir para ajudar a resolvê-los.

Essa analogia me veio à mente logo na minha primeira experiência trabalhando com produtos digitais. A pessoa que atuará como Designer de Produto focará em criar a melhor experiência para o usuário (UX) por meio da interface (UI), entendendo profundamente os clientes (realizando muitas pesquisas) e prezando pela consistência visual (utilizando elementos de Design System, Visual Design e Branding).

Depois de trabalhar por anos como UX Designer em projetos, onde na maioria das vezes não conseguimos enxergar completamente o ecossistema do cliente, pensar em soluções para produtos exigiu uma visão que vai muito além das camadas de experiência do usuário: uma visão de negócio.

17.1 Mas o que é essa tal visão de negócio?

Aqui estamos falando de atuar de forma estratégica, equilibrando em nossas decisões os interesses dos stakeholders, dos clientes e do ambiente que o produto impacta. Jaime Levy, escritor do livro UX Strategy, aponta quatro itens essenciais quando tratamos de estratégia em UX:

1. **Estratégia de negócios:** entender o propósito, os princípios, os diferenciais e os papéis da empresa, produto ou serviço, percebendo a sua viabilidade no mercado em que está inserido.
2. **Inovação de valor:** definir o valor que será entregue para as pessoas usuários por meio desse produto ou serviço, em conjunto com stakeholders e gerentes de produto.
3. **Pesquisa com pessoas usuárias:** eliminar suposições validando ou invalidando uma ideia, produto ou serviço diretamente com as potenciais pessoas usuárias através de testes e pesquisas.
4. **Experiência das pessoas usuárias:** compreender os sentimentos e sensações do consumidor durante a interação com o produto ou serviço.

Na prática, essa atuação estratégica é sobre fazer parte das tomadas de decisão, levando os interesses das pessoas usuárias para esses momentos e ampliando o nosso conhecimento sobre o negócio. E isso depende da troca constante com diversos atores.

Ao invés de esperar o desafio chegar ao gerenciador de tarefas, é parte do trabalho da Product Designer participar da construção de OKRs (*Objective Key Results*) e KPIs (*Key Performance Indicator*), ao lado de Product Managers e Product Owners, avaliando complexidade e medindo impacto que a solução terá.

Além de entender diferentes ritmos, a pessoa Product Designer precisará saber dançar com diferentes pares. Veja alguns exemplos de como diferentes perfis podem ajudá-la a atingir a sua missão com

mais facilidade, reforçando as descobertas feitas diretamente com as pessoas usuárias:

- Analistas de Experiência do Cliente: são as pessoas que trabalham na linha de frente, no atendimento. Elas podem ser uma verdadeira mina de ouro para acessar a realidade da jornada do produto e entender em profundidade as frustrações e os motivos que causam problemas sistêmicos no dia a dia. Não deixe para acessar o conhecimento das áreas de atendimento apenas quando estiver lidando com produtos internos. Estar próximo através de pesquisas diretas, dinâmicas, *shadowings* ou análise de dados de performance (feedbacks, NPS, CSAT...) é fundamental para entender o negócio.

- Líderes de Equipe: é conversando com essas pessoas que você poderá entender os detalhes da operação e de como ela foi projetada para acompanhar o fluxo de venda do produto. Também são peças fundamentais para ajudar o time de produto a implementar e melhorar a aderência das novas soluções na empresa.

- PMs e POs: além de manter o alinhamento e boa condução das rotinas da equipe ou squad de produto, são esses profissionais que vão nos ajudar a compreender a visão de negócio, gerenciar expectativas das soluções, priorizar o esforço e medir impacto. Esse perfil é a sua principal dupla de atuação na missão de entregar resultados que atendam pessoas usuárias, stakeholders e ambiente.

- Pessoas Desenvolvedoras: envolva pessoas desenvolvedoras nos processos de design e nas tomadas de decisão sempre que possível. É com elas que poderemos compreender a visão técnica dos sistemas e descobrir legados para identificar a complexidade, viabilidade e escalabilidade das soluções propostas.

- Cientistas de Dados: esse perfil pode ser um parceiro e tanto para nós, principalmente nas etapas de Discovery, amadurecendo nossas descobertas com uma visão orientada a métricas e ao cruzamento de dados que o produto gera diariamente.

A ascensão dos modelos de trabalho remoto pode dificultar o contato e a troca diária com esses perfis, mas não deixe de dar um "alô" e perguntar o quanto for necessário e, é claro, o seu *deadline* permitir. Adquirir conhecimento sobre o contexto e o problema traz ganhos enormes tanto para o desafio em questão, quanto para o seu desenvolvimento como Designer de Produto.

Nota importante:

Parte de atuar estrategicamente é saber não se perder nesse processo de troca. Aumentar a sua visão de negócio é um exercício diário e que leva tempo. Não será em um primeiro desafio, em um contexto novo, que conseguiremos conhecer todos esses perfis envolvidos e absorver tanta informação.

Lembre-se de que, fora do universo ideal das teorias e boas práticas, produtos e serviços são ecossistemas complexos e variáveis. Depois de priorizar as pessoas usuárias, o que vai nos dizer com quem podemos intensificar a troca em cada etapa é o tipo de desafio, o tempo disponível para resolvê-lo e quais são os nossos pontos cegos naquele momento.

17.2 Ampliando as possibilidades

Naturalmente, como designers, podemos estar alocadas em diferentes áreas de um produto ou serviço (onboarding, ongoing, payments, CX, sistemas internos, sistemas terceirizados etc.). Cada

uma dessas frentes é um universo a ser explorado e exige esforços que vão moldando nossas habilidades. Ampliar nossa visão também nos prepara para transitar melhor entre elas. Aqui vai um exemplo:

Em uma das minhas experiências como Designer de Produto, fui convidada a atuar em um squad de Data Products. Um novo formato que traz cientistas de dados como parte fixa do quadro de tecnologia da squad, com o foco em desenvolver soluções orientadas a dados e aprendizado de máquina.

O primeiro pensamento que tive nessa ocasião foi: *"Legal, mas... Como um designer pode colaborar com um cientista de dados?"*

Foi aí que comecei a entender na prática a importância da visão de negócio, até mesmo antes de pensar em encontrar o problema que iríamos resolver no quarter. Eu me concentrei inicialmente em 4 pontos:

- Resgatar as experiências que tive anteriormente com esse perfil para entender como ele costumava atuar e o que costumava entregar isoladamente.
- Perguntar e conversar muito (colei neles igual bala de caramelo no dente), para entender conceitos técnicos que eu ainda não sabia em profundidade sobre Data e Inteligência Artificial.
- Buscar entender o que o meu conhecimento poderia agregar para eles e o deles para mim (nesse processo desenhamos um fluxo de discovery em colaboração muito mais rico, por exemplo).
- E o mais importante: trazer, junto ao Product Manager ferramentas que alinhassem a nossa estratégia como squad. Foi aqui que entendemos o nosso papel, diferencial e propósito para empresa, além de alinhar qual valor gostaríamos de entregar com as nossas soluções.

E esse foi só o começo. Nos meses que se seguiram, agora trabalhando em uma solução para automatizar a triagem do atendimento ao cliente, grande parte do nosso dia a dia foi de troca com os gestores, a operação e com as pessoas usuárias.

A lógica de desenvolvimento com aprendizado de máquina é mais probabilística do que a automação pela codificação convencional e, consequentemente, exige mais tempo de experimentação e acompanhamento. Todos os perfis que iam participar do desenvolvimento da solução, executando ou acompanhando, precisavam estar minimamente cientes dessa diferença para que as expectativas e metas fossem niveladas.

Também foi preciso entender detalhadamente como a triagem manual de clientes funcionava para reproduzi-la. Aqui, os times de operação foram essenciais para as nossas decisões e validações.

Por fim, mantivemos uma preocupação extra com as pessoas usuárias, não apenas em testar o fluxo de interação da solução, mas em relação a entender como comunicar de forma transparente o motivo do pedido de dados e o que estávamos fazendo com eles.

Todo esse processo nos permitiu disseminar a atuação de Data Products pela empresa e abrir portas para o desenvolvimento de outras soluções com essa tecnologia.

Como Designer de Produto, passar por essa experiência me possibilitou sugerir melhorias mais cirúrgicas nos desafios que se seguiram, através do conhecimento adquirido sobre a área de atendimento e sobre aprendizado de máquina.

Permita-se experimentar outros ritmos e sair para dançar com outros pares, além das pessoas usuárias. Leve o produto para dançar! A nossa capacidade em pensar soluções eficazes para produtos aumenta a cada nova nuance do negócio que passamos a conhecer. *Let's dance.*

Referências

LEVY, Jaime. *UX Strategy*: How to Devise Innovative Digital Products That People Want. 1ª edição. O'Reilly Media, 2015.

TERA e Quinto Andar. Desenvolvimento de produtos a base de inteligência artificial. *YouTube*, 12/2020. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=DXPB9BD0sJo&t=385s&ab_channel=Tera. Acesso em: 28 de maio de 2021.

CAPÍTULO 18
Mão na massa: 7 habilidades de uma PM

Por Daniela Claudino e Luciana Nunes

18.1 Introdução

Se nos basearmos na tradução de *hard skills* para o português, esse termo significa *habilidades sólidas*. No dia a dia, podemos considerar que são técnicas e ferramentas que podem ser aplicadas com o propósito de garantir não apenas o entendimento do problema a ser resolvido, mas o alinhamento entre as pessoas envolvidas, de deixar as coisas tangíveis, além de dar visibilidade sobre o que, até então, estava apenas em pensamento. A aplicação dessas técnicas e habilidades podem proporcionar troca de experiências e lições aprendidas para o decorrer da nossa carreira.

As *hard skills* são importantes para ajudar na compreensão do que precisa ser discutido e servem como um guia, uma forma de deixar mais explícito o caminho a ser percorrido. Por exemplo, uma sessão de *brainstorming* sem um direcionamento de qual objetivo queremos atingir naquela sessão e de como chegar lá pode dificultar a forma como as pessoas compartilham suas ideias e pode se tornar uma reunião que poderia ter sido apenas um e-mail.

Na década de 90 (pós-Guerra Fria), surgiu uma ideia para explicar o contexto que se estava vivendo. Basicamente qualquer estratégia traçada poderia sofrer mudanças rapidamente: VUCA, um acrônimo para *volatility* (volatilidade), *uncertainty* (incerteza), *complexity* (complexidade), *ambiguity* (ambiguidade).

- Volatilidade quer dizer o quanto estamos em constante mudança, acontecendo rapidamente;

- Incerteza descreve o quão incerto é o mundo em que estamos, onde há uma dificuldade de prever o que pode acontecer mesmo se nos baseamos em dados.
- Complexidade explicita o quão complexo são os problemas existentes e que tomadas de decisão não serão efetivas se consideradas de formas isoladas.
- Ambiguidade nos dá a visibilidade em inúmeras situações e contexto que estamos vivendo, onde não há como padronizar ou assumir uma relação binária.

É fundamental ter em mente o contexto em que estamos vivendo atualmente: muita coisa acontecendo ao mesmo tempo, além de várias mudanças sendo consideradas de forma rápida, que exigem ações levando em conta alternativas para tomada de decisão. Hoje, no mundo dos negócios, o conceito de VUCA ainda é bastante utilizado, já que reflete bem a velocidade com que o mercado de tecnologia avança.

E são essas as habilidades, necessárias para lidarmos com essa situação, que vamos abordar neste capítulo. A seguir vamos discorrer sobre sete das principais *hard skills* de uma PM:

1. Entendimento do propósito da sua empresa e do seu produto.
2. Definição da visão de produto.
3. Desenvolvimento do pensamento crítico-analítico.
4. Priorização.
5. Definição do Mínimo Produto Viável.
6. Mindset Ágil.
7. Desenvolvimento.

18.2 Entendimento do propósito da sua empresa e do seu produto

Compreender os porquês é uma habilidade-chave para a Product Manager (PM) lidar com um contexto VUCA e é por isso que vamos começar por ela. Para a PM atingir o seu principal objetivo, que é resolver problemas reais de clientes respeitando as necessidades do negócio, ela precisa entender e dominar o propósito da empresa e do seu produto. Isso é fundamental para a pessoa de produto dar seus primeiros passos, e existem metodologias para apoiá-la durante esse processo. Aqui, vamos citar brevemente duas em específico: o *Golden Circle* e o *Jobs to be done* (JTBD).

Tanto a abordagem do *Golden Circle* quanto do JTBD buscam levar a pessoa de produto ao propósito, ao ponto central, antes de chegar à solução. Ambas fortalecem a necessidade da PM possuir uma mentalidade voltada ao problema e aos resultados (*outcomes*), no lugar de soluções e de entregas (*outputs*).

O *Golden Circle* criado por Simon Sinek (2014) é formado por três camadas, sendo que você deve começar de dentro para fora. Devemos começar pelo ponto central, que é o porquê. Por que aquele produto existe? Por que essa empresa foi criada? Por que vamos desenvolver uma funcionalidade? Ter clareza do porquê é um dos grandes desafios e é fundamental para construir uma visão e uma estratégia de produto consistente. Enquanto a visão está intimamente ligada ao propósito (camada "Por quê?"), a estratégia começa a ser desenhada ao definir as ações para executar o propósito (camada "Como?") e o resultado a ser obtido (camada "O quê?").

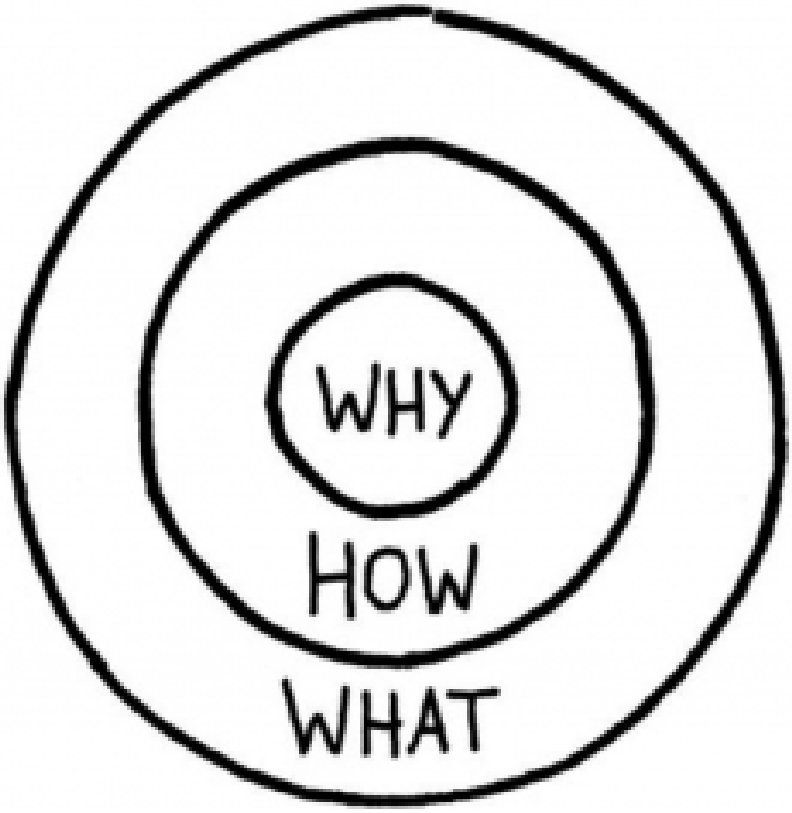


Figura 18.1: Três círculos concêntricos em que o central é o "Por quê?", o intermediário é o "Como?" e o mais externo é o "O quê?".

Já a teoria do JTBD, construída por Tony Ulwick (1991) e popularizada por Clayton Christensen (2003), baseia-se na premissa de que pessoas não compram produtos ou serviços, elas os adquirem para realizar uma tarefa ou atingir um objetivo. O foco está em identificar as necessidades das pessoas e do mercado, o que é útil para compreender o propósito de um produto ou uma empresa.

Quando a PM entende o porquê, ela consegue transmitir a mensagem com clareza e inspirar as pessoas do time a buscarem soluções para atingir o objetivo final. Ao focar no propósito, a PM conquista um espaço flexível o suficiente para o surgimento de ideias inovadoras e para exercitar a sua liderança baseada na influência.

18.3 Definição da visão do produto

Um dos pontos da atuação de uma PM é engajar um time para construir um produto que vai resolver determinado problema de um grupo de pessoas. Uma das formas de conseguir esse engajamento das pessoas é deixar explícito o que será construído ou, ainda melhor, se houver oportunidade, construir junto do seu time.

Definir uma visão de produto é transformar, em poucas palavras, para quem é o produto, o que é o produto, quais as necessidades que o produto atende e seu diferencial, assim como o principal objetivo gerado do que se espera que seja construído. Uma das formas de fazer esta definição é utilizar a técnica do *Elevator Pitch*:

1. Para `[cliente / público / usuário-alvo]`.
2. Que `[necessidade / oportunidade]`.
3. O `[nome do produto]` é um `[categoria do produto]`.
4. Que `[benefício-chave]`.
5. Diferente de `[a principal alternativa concorrente]`.
6. Meu produto `[principal diferenciação do produto]`.

Como exemplo, considerando um produto que seja uma plataforma que ajudaria as pessoas que cuidam de plantas a encontrarem dicas para como melhor cuidar delas no dia a dia, o Elevator Pitch poderia ser definido como algo:

1. Para **pessoas que cuidam de plantas.**
2. Que **gostariam de saber como melhor cuidar delas no dia a dia.**
3. A **Plante & Cresça** é uma plataforma.
4. Que **faz a conexão entre pessoas cuidadoras de plantas e pessoas ou empresas que compartilham dicas de como melhor cuidá-las no dia a dia de forma personalizada.**
5. Diferente de **lojas que vendem plantas ou plataformas que analisam plantas.**
6. Meu produto **habilita pessoas de forma gamificada para evoluir como pessoa cuidadora de planta.**

Uma outra forma que pode auxiliar na discussão para montar o Elevator Pitch é utilizar a técnica: É / Não é / Faz / Não faz. Esta técnica tem o propósito de elaborar sobre o que o produto é, não é, faz e não faz. Junto do time, essa reflexão pode trazer discussões benéficas para determinar o alinhamento entre pessoas envolvidas. Seguindo o nosso exemplo da *Plante & Cresça*, poderia ser algo desta forma:

É:

- Uma plataforma que conecta pessoas cuidadoras de plantas e pessoas ou empresas que compartilhem dicas de como cuidar

Não é:

- Uma rede social.
- Marketplace.

Faz:

- Pessoas podem adicionar suas plantas e fotos de como estão evoluindo.
- Pessoas podem pedir dicas de como melhorar o cuidado ou caso alguma planta esteja com algum tipo de doença.
- Empresas podem compartilhar material de boas práticas para serem feitas no dia a dia.
- Pode ser utilizada para alavancar empresas ou pessoas que vendem plantas como estratégia de marketing, por exemplo.

Não faz:

- Venda de plantas.
- Troca de plantas.

A discussão com o time sobre a elaboração do produto que está sendo feito dá a oportunidade de todas entenderem o que se espera e o que está sendo construído, dando mais autonomia e confiança para o processo de desenvolvimento.

18.4 Desenvolvimento do pensamento crítico-analítico

Com as habilidades que vimos até o momento, ficou claro que a PM precisa analisar os problemas com profundidade focando no ponto central. Nem sempre as melhores soluções que a PM encontrará serão as mais lógicas. É necessário analisar tanto os problemas como as possíveis soluções com profundidade. Este conjunto de atividades que é exercitado no cotidiano de produto é chamado de pensamento crítico-analítico. A PM vai aplicar essa habilidade em todas as etapas do processo de desenvolvimento de produto - do discovery ao monitoramento da solução.

Para tomar as decisões, a pessoa de produto trabalha com dados qualitativos e dados quantitativos, que serão obtidos através de diversas fontes. Por exemplo, existem diversos métodos de pesquisa de usuário, como teste A/B, teste de usabilidade, entrevistas, grupo focal, pesquisa por e-mail, entre outros. Alguns evidenciarão a percepção das pessoas através do que elas falam (pesquisas comportamentais) e outras focarão no que as pessoas realmente fazem (pesquisas atitudinais).

Também existem outros tipos de análises que fazem parte do cotidiano da pessoa de produto. Há as pesquisas de mercado para mapeá-lo e dimensioná-lo, como a análise TAM/SAM/SOM (TAM é o *Total Addressable Market* ou Mercado Endereçável Total, SAM é o *Serviceable Addressable Market* ou Mercado Endereçável Aproveitável e SOM é o *Serviceable Obtainable Market* ou Mercado Alcançável Aproveitável). Há uma infinidade de quadros (popularmente chamados de canvas) para avaliar o modelo de negócio sob variadas perspectivas - *Business Model Canvas, Lean Canvas, Value Proposition Canvas, JTBD Canvas, MVP Canvas*, entre outros.

Junto do time, a PM vai buscar e reunir as informações para tomar as melhores decisões. O conhecimento básico de estatística é algo

que está implícito em todos os métodos devido à aplicação de conceitos como amostragem, relevância estatística, grupo de controle, média, mediana, desvio padrão e mais. Em suma, o pensamento crítico-analítico é constantemente exercitado por uma pessoa de produto.

18.5 Priorização

Um dos frutos das análises no processo de produto é a priorização, que consiste em uma das principais responsabilidades da PM e envolve traçar a estratégia do produto conforme a visão de futuro e o contexto atual. Seja no planejamento ou na execução, será necessário que a pessoa de produto decida a priorização das iniciativas visto que tem domínio sobre os fatores de influência no seu produto.

Existem inúmeras técnicas que podem ser utilizadas para priorização no desenvolvimento de produto. Uma PM que conhece e domina essas ferramentas consegue identificar com maior agilidade qual trará a melhor resposta a partir das informações disponíveis. Também existe a parte qualitativa da priorização, que está relacionada aos combinados feitos dentro do time, como sempre priorizar um bug crítico quando surgir algum ou corrigir um problema (comumente denominado *issue*) por semana.

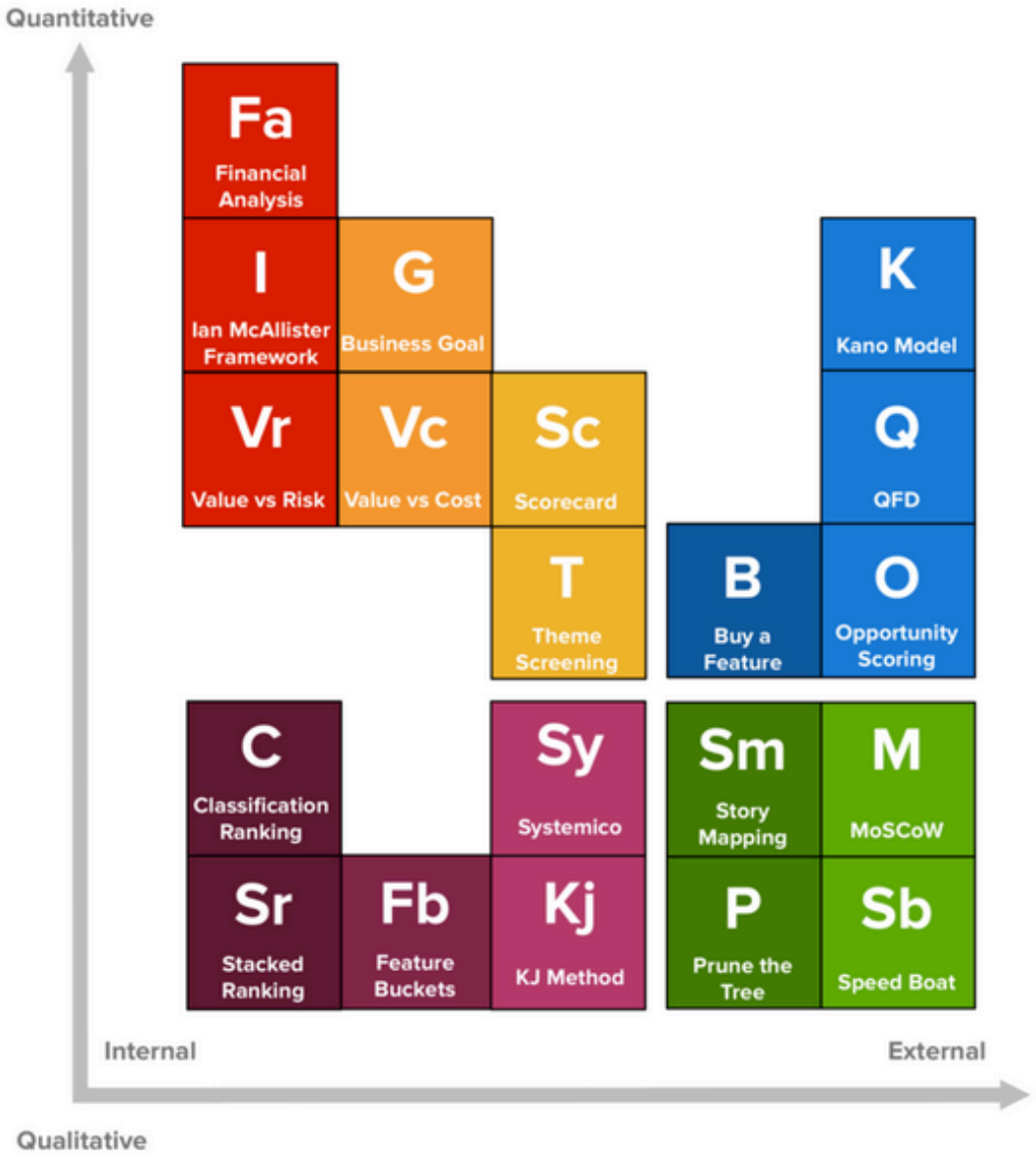


Figura 18.2: Tabela periódica de técnicas de priorização de produto distribuídas no eixo interno/externo (quão dependente é a técnica perante dados de pessoas externas ao time de desenvolvimento de produto) e no eixo quantitativo/qualitativo (se a técnica é baseada em dados e fatos ou em opiniões e sentimentos). Fonte: ZACARIAS, Daniel. 20 Product Prioritization Techniques. Disponível em: https://www.career.pm/briefings/product-prioritization-techniques.

O ideal é utilizar uma mesma técnica para tudo, porém iniciativas com características diferentes podem exigir técnicas de priorização diferentes. A PM é a pessoa responsável por criar este equilíbrio. Por

exemplo, a PM pode usar o GUT (sigla para Gravidade, Urgência e Tendência) para problemas associados à parte técnica (débitos técnicos e bugs) e outra técnica para o restante das iniciativas.

18.6 Definição do mínimo produto viável

Após considerar o que deve ser priorizado, de acordo com o que faz mais sentido atacar no momento, precisamos definir exatamente o que precisa ser desenvolvido: conhecido também como o momento de descoberta do produto. É fundamental termos em mente qual problema estamos resolvendo, para definir algo simples e objetivo que possa ser disponibilizado para as pessoas usuárias considerando a oportunidade de feedback como retorno. Na era digital, o conceito de *fail fast*, *learn faster* (falhe rápido, aprenda mais rápido ainda) se encaixa na busca de uma análise de como o produto se comportaria no mercado e do retorno de como as pessoas se engajam e consideram o produto relevante, contribuindo para tomada de decisão quanto aos próximos passos: descontinuamos ou agregamos ao produto?

Alguns conceitos são discutidos na metodologia Lean Startup para definição de um produto: *MVP - Minimum Viable Product, MVE - Minimum Viable Experience, MAP - Minimum Awesome Product.*

Explorando brevemente essas abordagens, o propósito do conceito MVP é baseado na ideia de *Build-Measure-Learn*, que significa construir algo e lançar no mercado, medir dados coletados e aprender com eles e com o feedback das pessoas usuárias. Já o sentido do MVE é uma extensão do MVP, agregando o princípio de criar um produto inicial que promova uma boa experiência para as pessoas usuárias. E a ideia do MAP é de que as pessoas usuárias digam que o produto é incrível em sua primeira versão.

Resumindo, a ideia de definição de um primeiro produto é que ele seja suficiente para permitir que você colete informações para aprender com ela, promova uma experiência incrível para as pessoas usuárias e continue evoluindo, seja adicionando outras features, ampliando o mercado etc. - ou tenha insumos para tomar a decisão de descontinuá-lo.

Existem formas diferentes que podem contribuir para a discussão sobre como definir esta primeira versão do produto a ser construído, por exemplo, podemos definir entregáveis organizando uma *Lean Inception*, como foi criada por Paulo Caroli; facilitando uma *Design Sprint*, como foi criada por Jake Knapp, caso você precise disponibilizar rapidamente seu produto; ou você pode organizar um workshop com diferentes tipos de sessões e facilitação, conforme o objetivo que se quer alcançar, o contexto e o conhecimento do time e pessoas envolvidas. O importante é saber o que precisa ser descoberto e quais sessões podem ser facilitadas para atingir este objetivo.

É crucial a participação das pessoas que farão parte do desenvolvimento deste produto no momento de descoberta. Cada vez que somos expostas a uma informação, vamos, aos poucos, entendendo mais sobre aquilo, ganhando mais confiança sobre o que está sendo definido e podendo contribuir com sugestões ou questões que tragam diferentes pontos de vista. Isso trará para as envolvidas um sentimento de fazer parte do que está sendo decidido, bem como auxiliará no bem-estar do time, na construção de um ambiente seguro para falar o que está pensando e para entender melhor o que está sendo discutido. Além deste fato, para se ter um momento de definição de um produto que vai dar certo, tem que existir pessoas diversas envolvidas e que elas sejam ouvidas, diminuindo a possibilidade de produtos que não funciona para todas, como o caso da saboneteira que não reconhece peles negras, publicado no Gizmodo por Sidney Fussel, em 17 de agosto de 2017, com o título *"Por que esta saboneteira não reconhece peles negras?"*.

18.7 Metodologias de trabalho - Mentalidade ágil

Após a definição do que precisa ser feito, precisamos saber como organizar o time para colocar a implementação na prática. Uma forma que vem dando resultado são as metodologias ágeis.

Entre as mais usadas estão SCRUM, Kanban, Extreme Programming (ou mais conhecida como XP) e Lean. Todas essas metodologias envolvem o pensamento ágil baseado no Manifesto Ágil criado em 2011.

De acordo com o time em que você trabalha, será necessária uma etapa de entendimento de como a pessoa PM pode se organizar de maneira mais efetiva, seja conversando com as pessoas, organizando sessões para determinar normas ou a forma de atuar no dia a dia. Consequentemente, para que haja uma entrega efetiva, é importante o entendimento básico dessas metodologias para que se possa colocar em prática e se adaptar, caso necessário. É possível ter um time que tem as cerimônias do SCRUM, porém trabalha orientado a testes e em pares, como é descrito na metodologia XP, por exemplo. Comunicação será uma chave fundamental para ajudar o time a se adaptar ao que faz mais sentido.

Uma PM que consegue ajudar o time a se organizar utilizando as metodologias ágeis e acompanha o seu progresso se beneficia com a transparência e com o sentimento de estar próxima do time, apta para responder dúvidas ou endereçar questionamentos, caso necessário, e perceber se algo que está sendo desafiador pode ser melhorado ou deixado de lado.

Fazer parte do dia a dia também implica pensar em como o processo pode ser aperfeiçoado e como as pessoas podem se sentir melhores e seguras para se expressarem no ambiente de trabalho. Fazer parte e se envolver nas retrospectivas contribui neste processo e,

consequentemente, habilita o desenvolvimento de um time com uma performance saudável.

18.8 Desenvolvimento web

Outro conhecimento que o trabalho de PM requer é o desenvolvimento web, caso esteja fazendo parte da construção de um produto digital. Normalmente, uma PM não precisa saber escrever código, mas é necessário que ela tenha conhecimento básico. A PM não precisa saber todas as tecnologias, mas precisa entender o que acontece após inserir uma URL no navegador e apertar "Enter", por exemplo. Conhecer os principais conceitos e o funcionamento do produto por trás da interface será útil para a pessoa de produto transitar na disciplina de tecnologia e extrair o melhor da engenharia.

Uma PM que entende do processo de desenvolvimento de produto consegue conversar efetivamente com as pessoas desenvolvedoras e atua junto a elas para identificar atalhos, reduzir escopo da solução, mapear o tamanho e a complexidade da iniciativa, fazer perguntas que promovam uma discussão saudável com o time. Por compreender o básico dos desafios técnicos, ela consegue ter empatia pelas pessoas que atuam diretamente na engenharia, bem como tato para saber quando pode acelerar uma entrega de valor ou quando precisa dar mais espaço para o desenvolvimento de uma solução melhor. É mais fácil para agir de forma estratégica, atuando como facilitadora em momentos em que o time está travado e estimulando a autonomia para a tomada de decisões técnicas.

Esta também é uma habilidade importante para a PM: ser eficaz nas negociações e manter expectativas reais entre os stakeholders. Eles podem pensar que alterar ou criar uma funcionalidade é fácil, porque enxergam ali uma iniciativa que vai resolver uma dor, mas na prática a implementação não é tão simples. É neste momento que a

PM precisa explicar a complexidade técnica para o alinhamento de expectativas - principalmente para quem entende da parte técnica também. Uma CEO que já programou entende a base também, mas ela pode não ter todo o contexto que você (PM) tem.

Do outro lado, tem as pessoas que estão escrevendo o código e podem tornar o desenvolvimento mais complexo. Novamente, a PM usará os seus conhecimentos técnicos para ter clareza dos desafios de engenharia e poder construir uma solução que atenda às necessidades dentro do contexto em que está inserida. Por exemplo, a solução não precisa ser a mais robusta e automatizada possível se o objetivo é apenas fazer um teste. Somente se o experimento obtiver sucesso é que deverá ser avaliada a ampliação de recursos para a solução final.

Se você está procurando desenvolver esta habilidade, alguns conceitos que você pode buscar são pipeline de entrega, banco de dados e seus tipos (relacional e não relacional), infraestrutura em nuvem, funcionamento da internet, API, tipos de requisições e tipos de erros, monitoramento e observabilidade. Vale ressaltar que cada produto utiliza um conjunto de tecnologias diferentes e adota um fluxo diferente. Logo, essa é uma habilidade que a PM sempre deve aperfeiçoar, e as melhores pessoas para ajudar nesse processo são as pessoas desenvolvedoras do seu time.

Referências

Entendimento do propósito da sua empresa e do seu produto

CALIARI, Renato. *Jobs To Be Done* — Parte 1, 2, 3, 4 e 5. *Medium*, 2020. Disponível em: https://medium.com/tentaculus/jobs-to-be-done-parte-1-42bfdf4875c8. Acesso em: 18 dez. 2021.

CHRISTENSEN, Clayton; HALL, Taddy; DILLON, Karen; DUNCAN, David. *Muito Além da Sorte:* processos inovadores para entender o que os clientes querem. [S. L.]: Bookman, 2017. Tradução de: Beth Honorato.

O que é e como lidar com o mundo VUCA? *HSMUNIVERSITY*, 2020. Disponível em: https://hsmuniversity.com.br/blog/mundo-vuca/. Acesso em: 18 dez. 2021.

SINEK, Simon. *Comece pelo porquê:* como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. [S. L.]: Sextante, 2018.

ULWICK, Anthony W.. *Jobs to be Done:* theory to practice. [S. L.]: Idea Bite Press, 2016.

Definição da visão do produto

CAROLI, Paulo. Visão do Produto – exemplos. *Caroli.org*, 2015. Disponível em: https://www.caroli.org/visao-do-produto-exemplos-de-resultados/. Acesso em: 18 dez. 2021.

RIBAS, Thomaz. Como definir a visão do produto. *Administradores*, 2017. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/como-definir-a-visao-do-produto. Acesso em: 18 dez. 2021.

FUSSEL, Sidney. Por que esta saboneteira não reconhece peles negras? *Gizmodo*, 2017. Disponível em: https://gizmodo.uol.com.br/por-que-esta-saboneteira-nao-reconhece-peles-negras/. Acesso em: 18 dez. 2021.

Desenvolvimento do pensamento crítico-analítico

Canvas, Tools & Guides. STRATEGYZER. Disponível em: https://www.strategyzer.com/resources/canvas-tools-guides. Acesso em: 18 dez. 2021.

Priorização

ZACARIAS, Daniel. *20 Product Prioritization Techniques:* A Map and Guided Tour: an in-depth overview of 20 product prioritization techniques and a periodic table to make sense of them all. Disponível em: https://www.career.pm/briefings/product-prioritization-techniques. Acesso em: 18 dez. 2021.

Definição do mínimo produto viável

CAROLI, Paulo. *Lean Inception:* como alinhar pessoas e construir o produto certo. [S. L.]: Caroli, 2019.

DA14. *MVP VS MVE VS MAP:* What is the best approach to starting your own business. 2018. Disponível em: https://da-14.com/blog/mvp-vs-mve-vs-map-what-best-approach-starting-your-own-business. Acesso em: 18 dez. 2021.

HOP DIGITAL. *O conceito do Fail Fast e suas contribuições para uma ideia*. Disponível em: http://hop.digital/o-conceito-do-fail-fast-e-suas-contribuicoes-para-uma-ideia-2/. Acesso em: 18 dez. 2021.

KNAPP, Jake; KOWITZ, Braden; ZERATSKY, John. *Sprint:* o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. [S. L.]: Intrínseca, 2017. Tradução de: Andrea Gottlieb.

Metodologias de trabalho - Mentalidade ágil

CALIARI, Renato. *Triple Track Agile:* uma combinação de Problem Space com Solution Space. 2020. Disponível em: https://medium.com/tentaculus/triple-track-agile-problem-space-solution-space-81c2c6b7bf24. Acesso em: 18 dez. 2021.

RIES, Eric. *A startup enxuta.* [S. L.]: Leya, 2012.

SUTHERLAND, Jeff. *Scrum:* a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. 2. ed. [S. L.]: Leya, 2016.

Capítulo 19
Sem soft skills, não há uma boa Product Manager

Por Bruna Gonçalves

É difícil, para não dizer impossível, desassociar o papel de Product manager das *soft skills*. Competências como comunicação, liderança e inteligência emocional estão tão presentes nas atividades do dia a dia, que fica difícil imaginar uma pessoa Product Manager evoluir na carreira sem desenvolver também essas habilidades.

Precisamos delas para comunicar a visão de produto, para influenciar o time, convencer as lideranças sobre uma ideia, gerir expectativas de stakeholders e em diversos outros momentos.

19.1 Todo mundo se comunica

A comunicação é a habilidade mais importante para uma pessoa Product Manager. Isso porque ela é responsável por comunicar a estratégia da empresa para o time de desenvolvimento, os desafios do time para a liderança de produto e/ou da empresa e a visão de futuro do time para stakeholders internos e externos.

Cada um desses stakeholders demanda um tipo de comunicação e discurso diferentes, uma vez que necessitam de informações diferentes do tópico que você está abordando, utilizam linguagens diversas e estão inseridos cada um em seu contexto particular.

Estamos nos comunicando o tempo todo, e essa comunicação pode ser clara, intencional e objetiva ou não ser nada disso. Você já está se comunicando quando fala, pelas escolhas das palavras, quando fica em silêncio, pela expressão corporal (a tal da comunicação não

verbal) e até pela escolha do canal de comunicação. O ponto é: todo mundo se comunica.

Quanto mais nos apropriarmos dos aspectos que envolvem uma boa comunicação, maior a probabilidade de quem nos escuta entender a mensagem principal. Do contrário, jogaremos palavras ao alto esperando que elas caiam na ordem correta.

O que envolve uma boa comunicação?

Aqui não vou entrar nos aspectos da comunicação não verbal (postura, vestimenta etc.), mas vou abordar alguns pontos que acredito que são os fundamentos de uma boa comunicação, principalmente no que tange à comunicação com o time de desenvolvimento e pares. Vale ressaltar que se comunicar bem não quer dizer falar ou escrever "bonito", com palavras difíceis ou em inglês. Até porque, se essas palavras prejudicam o entendimento, já estamos falhando em nos comunicar claramente.

Escuta ativa

O ditado popular que diz "temos duas orelhas e uma boca para escutar mais do que falar" tem a sua sabedoria. Só poderemos ter uma boa comunicação quando compreendemos aquilo que queremos transmitir. Isso começa por entender a dor da usuária, a visão estratégica da empresa e os gargalos do time de desenvolvimento.

É importante primeiro escutar para entender, em vez de escutar para responder. A escuta ativa é sobre ter um interesse genuíno e buscar compreender o que a outra pessoa está falando. Para isso, existem algumas boas práticas:

- Prestar atenção na pessoa e evitar distrações como olhar o celular ou outra janela do computador;
- Fazer verificações ao longo da conversa para conferir se realmente compreendeu. Por exemplo, dizer "me confirma se eu

entendi corretamente, o que você disse foi isso?” e reformular com suas palavras o que a pessoa lhe contou;
- Fazer perguntas e se aprofundar na conversa. Escuta ativa não significa escutar em silêncio, mas ter interesse no assunto. Isso se reflete em ter curiosidade e fazer perguntas para entender mais aprofundadamente.

Empatia

Eu gosto da abordagem da Comunicação Não Violenta (CNV), termo cunhado pelo psicólogo e escritor norte-americano Marshall Rosenberg. A CNV busca usar a comunicação verbal e não verbal para desenvolver compaixão e empatia, fortalecendo as conexões humanas.

Essa linha de pensamento diz que empatia não é se colocar no lugar do outro, uma vez que ao tentar fazer isso, nós vamos levar nossa vivência, experiência e crenças para a situação. Diferente disso, é se aprofundar e buscar entender como o outro se sente nessa situação a partir do ponto de vista dele.

Isso é importante tanto quando nós estamos escutando o outro como quando estamos falando, pois entender e conhecer o público vai ser fundamental para ter uma comunicação clara e engajadora. Pergunte-se o que é importante para o outro e como o que você vai dizer pode impactar positiva ou negativamente.

Por exemplo, se para algumas pessoas do seu time de desenvolvimento, o mais importante é manter o foco no planejamento e ter um código limpo, então como uma demanda urgente de última hora pode impactá-las? Entender como essas pessoas se sentem - e não se colocar no lugar delas, já que talvez você tenha um sentimento diferente -, lhe possibilitará ter uma comunicação mais empática, sinalizando que você tem o conhecimento dos sentimentos delas e que juntos podem resolver a situação.

Outro exemplo é pensar na liderança de produto ou na liderança da empresa: o que é importante para ela? De maneira geral, faturamento e crescimento vão estar no vocabulário, então começar o discurso mostrando como a solução pensada pelo time vai impactar esses indicadores pode ajudar você a conquistar um "sim".

Vale ressaltar que cada área da empresa, cada stakeholder, possui uma linguagem diferente. Conhecer essa linguagem e o que é importante é o primeiro passo para poder falar, vender, negociar e motivar nessa linguagem.

Quando falamos em entender o que é importante para o outro, é imprescindível perguntar para a pessoa "o que isso significa para você?". Arnina Kashtan, treinadora certificada pelo CNVC (Centro Internacional de Comunicação Não Violenta, em português), disse uma vez:

"Cada um de nós tem um significado para cada palavra que é muito diferente do significado que outras pessoas dão. Nós assumimos que quer dizer a mesma coisa e respondemos a partir do significado que nós demos a isso".

Assim, quando uma pessoa fala que manter o foco no planejamento é importante, nós temos que entender o que isso significa para ela, o porquê e qual a necessidade por trás disso.

Sem a empatia, toda a comunicação se torna mais custosa. O time pode não se sentir ouvido ou que você não está com as prioridades certas, a liderança pode acreditar que você não está vendo o todo e assim por diante. Será mais difícil convencer os outros e vender uma ideia sem empatia.

Transparência

Trouxe esse ponto como um dos fundamentos da boa comunicação porque acredito que os dois anteriores nos levam a sermos transparentes e verdadeiros com quem nos escuta. Ter empatia com o sentimento do outro não significa ocultar um fato ou distorcê-lo e,

da mesma forma, uma vez que temos conhecimento sobre esse sentimento, é necessário sermos responsáveis.

É importante ter responsabilidade com o momento em que levamos um problema, ter consciência de como a outra pessoa está se sentindo e possivelmente levar algumas propostas de resolução ou estar aberta para construí-la juntos.

Nós não temos o controle de como a nossa comunicação será recebida pela outra pessoa, mas podemos ter cuidado com as palavras e também fazer verificações de como está chegando do outro lado. Na CNV, essa prática chama-se "*check* de realidade" que consiste em perguntar o que a pessoa entendeu do que você disse e como ela está recebendo isso.

Mesmo quando não se trata de um problema, o *check* de realidade ajuda a não deixar as coisas ambíguas. Como comentei anteriormente, cada pessoa pode ter um significado diferente para cada palavra, então, é importante conferir como nossas ideias, visões e planos são entendidos.

A visão "ser a melhor empresa no ramo X" pode significar diferentes coisas para cada pessoa da empresa, pode ser a maior em faturamento, a mais ecológica (e que aqui também pode-se aprofundar em o que significa "ser ecológica") etc. Assim, uma boa prática da comunicação transparente e clara é não deixar nada subentendido e ser explícita sobre o que se está dizendo e seus significados.

Outro ponto importante sobre transparência é ser sincera quando não se sabe algo ou quando falta informação. Dizer "eu não sei" ou "eu não entendi" é um medo recorrente entre Product Managers, principalmente quem está iniciando na carreira, porque acredita-se que perderá a confiança da outra pessoa. Porém, o efeito é justamente o contrário.

Ser sincera quando não se sabe algo e ir atrás da informação que falta mostra responsabilidade e vulnerabilidade, e é isso que ajuda a

construir confiança com o time, pares e liderança.

19.2 A liderança por influência

Enquanto Product Manager, você não é líder direta de nenhuma pessoa do seu time, não se é responsável por carreira, salários, contratações etc. Porém, você é responsável desde a qualidade das decisões tomadas até a entrega do produto, assim, a liderança por influência é uma competência essencial no dia a dia. A qualidade das decisões se relaciona com a qualidade dos dados e insumos obtidos durante o discovery e a entrega com a cadência e ritmo dados ao time de desenvolvimento. As pessoas da equipe e outras envolvidas não vão comprar uma ideia por obrigação, mas porque também acreditam que é o melhor caminho e é o seu papel construir isso juntos.

Quando se fala de liderança por influência, essa habilidade está muito relacionada a ser uma facilitadora de decisões, seja dentro do time, seja com a liderança da empresa. A facilitadora é quem vai trazer insumos, fomentar as discussões, motivar a participação de todos e não trazendo uma decisão fechada já tomada.

Construindo confiança com o time

A liderança por influência começa com a boa comunicação, assim, os três pontos que vimos - escuta ativa, empatia e transparência - vão também ajudar você a motivar o time no caminho escolhido. Somado a isso, a construção de um relacionamento de confiança com cada pessoa funciona como a base para essa liderança.

Dessa maneira, algo que gosto de fazer quando chego em um novo time é marcar uma reunião individual para conhecer cada um. O objetivo é muito mais falar de coisas pessoais, hobbies, gostos e

vida do que da carreira ou experiência profissional, afinal, não acredito ser possível ter confiança em alguém que não se conhece.

Nessa conversa, também aproveito para fazer um alinhamento de expectativas, tanto da pessoa com o meu papel de Product Manager, como a minha para o cargo dela. Isso me ajuda a entender o que é importante para ela (lembra do que falei na parte de comunicação?) e até como ela gosta de trabalhar. Pode ser que a pessoa tenha uma expectativa que não condiz com o seu cargo (ou vice-versa) e nada melhor do que já esclarecer tudo desde o começo.

A construção de confiança é diária. Ela acontece quando você demonstra vulnerabilidade e diz que não sabe algo, mas vai atrás da informação - e realmente vai. Quando você defende a decisão do time perante os stakeholders internos e até externos. Quando você traz todos para perto durante o discovery, diminuindo qualquer buraco existente entre delivery e o entendimento da dor da usuária e entre outros momentos.

Um ponto importante é que construir confiança com a outra pessoa também passa por desenvolver a confiança em nós mesmas. Sentir-se livre e encorajada para trazer as suas ideias, fatos observados, dados, verbalizações de clientes e descobertas. Não apenas aspectos técnicos do seu trabalho, mas também dar feedback para uma pessoa, visando o crescimento pessoal e/ou profissional dela, e, claro, receber com empatia atenção quando alguém lhe trouxer um.

Você é parte do time como todas as outras pessoas

Existe muita glamorização sobre a carreira de Product Manager e infelizmente é fácil isso subir à cabeça. Gosto de reforçar sobre a importância do trabalho em equipe, já que as nossas conquistas como gerente de produto se dão muitas vezes através do time. Para isso, humildade e estar aberta a feedback e outras ideias são pontos cruciais.

O nosso papel é garantir ao máximo que o time trabalhe na solução certa e essa solução é construída em conjunto. Ela será ainda melhor quando todos conhecem a dor da usuária e o problema que precisam ser resolvidos, assim como quando entendem os objetivos estratégicos da empresa.

Costumo convidar as pessoas desenvolvedoras para participar das entrevistas com clientes. Isso tem um impacto positivo no trabalho delas, já que é mais fácil criar empatia quando se conhece a dor e escuta isso da própria cliente.

Outra prática que tenho é manter uma reunião semanal rápida com todo time para falar sobre os insights das últimas entrevistas, onde estamos em relação ao discovery, para onde estamos indo e também sobre direcionamentos da empresa. É mais fácil manter esse alinhamento cadenciado do que ter que fazer toda a contextualização de uma vez só em uma reunião de brainstorming de 2h.

Para mim, uma informação apenas se torna conhecimento ou *insight* quando compartilhada, isso vale para verbalizações de clientes como para aprendizados técnicos. E, quanto mais compartilhamento tivermos, mais fácil será de estarmos na mesma página e termos menos coisas subentendidas.

Como comentei, a principal responsabilidade da pessoa Product Manager é garantir que a equipe trabalhe na aposta certa e fazemos isso ao trazer o contexto e argumentos em favor do problema que acreditamos ser a melhor aposta. Contudo, devemos estar abertos para as perguntas e descrenças, pois ao buscar mais dados, tornaremos a aposta mais forte ou vamos descobrir que não era a melhor mesmo. E isso é ótimo.

A liderança se dá trazendo contexto e não batendo na mesa.

19.3 Para se aprofundar

Toda *soft skill* é possível de ser aprendida e aprimorada. Para as abordadas nesse texto em específico, recomendo ler sobre a Comunicação Não Violenta (CNV), em particular, gosto dos conteúdos do Instituto CNV Brasil (https://www.institutocnvb.com.br/).

Autores que também gosto são Kim Scott, que escreveu *Radical Candor* e Simon Sinek, autor do livro *Comece pelo porquê*. Mesmo que não possa investir nos livros agora, ambos possuem palestras gravadas na internet que são fáceis de encontrar e são legendadas.

As *soft skills* são essenciais para o mercado de trabalho como um todo, não somente para a carreira de Product Manager. Uma vai fortalecer a outra, uma boa comunicação, com empatia e transparência, ajuda na liderança por influência e vice-versa.

Algo que escutei na faculdade de Jornalismo e que vale para quase tudo na vida é "só se melhora a escrita escrevendo". Da mesma forma, vamos melhorar a nossa comunicação e liderança ao exercer essas habilidades, praticá-las, testar novas técnicas e, principalmente, pedindo feedbacks de nossos pares e liderança.

CAPÍTULO 20
Gerenciando com criatividade e emoção

Por Éricka Padilha

20.1 Criatividade

É preciso criar fora da "caixinha padrão" para ter produtos inovadores e apaixonantes em um mundo tão dinâmico.

Nos anos 60, o cofundador da Intel, Gordon E. Moore, fez uma previsão bem interessante e ousada (para a época) sobre o futuro do mercado de chips de computador. Resumidamente, ele previu que a relação preço/desempenho computacional dobraria a cada 18 meses, e conseguimos observar hoje que esta afirmação não está restrita ao campo das peças dos computadores, mas tem muita relação com o volume de informações e dados recebidos e processados diariamente no mundo moderno.

A previsão de Moore despertou o interesse de Ray Kurzweil, inventor e futurista, que estudou este fenômeno por 30 anos e fez algumas observações (Ismail, Salim - 2015):

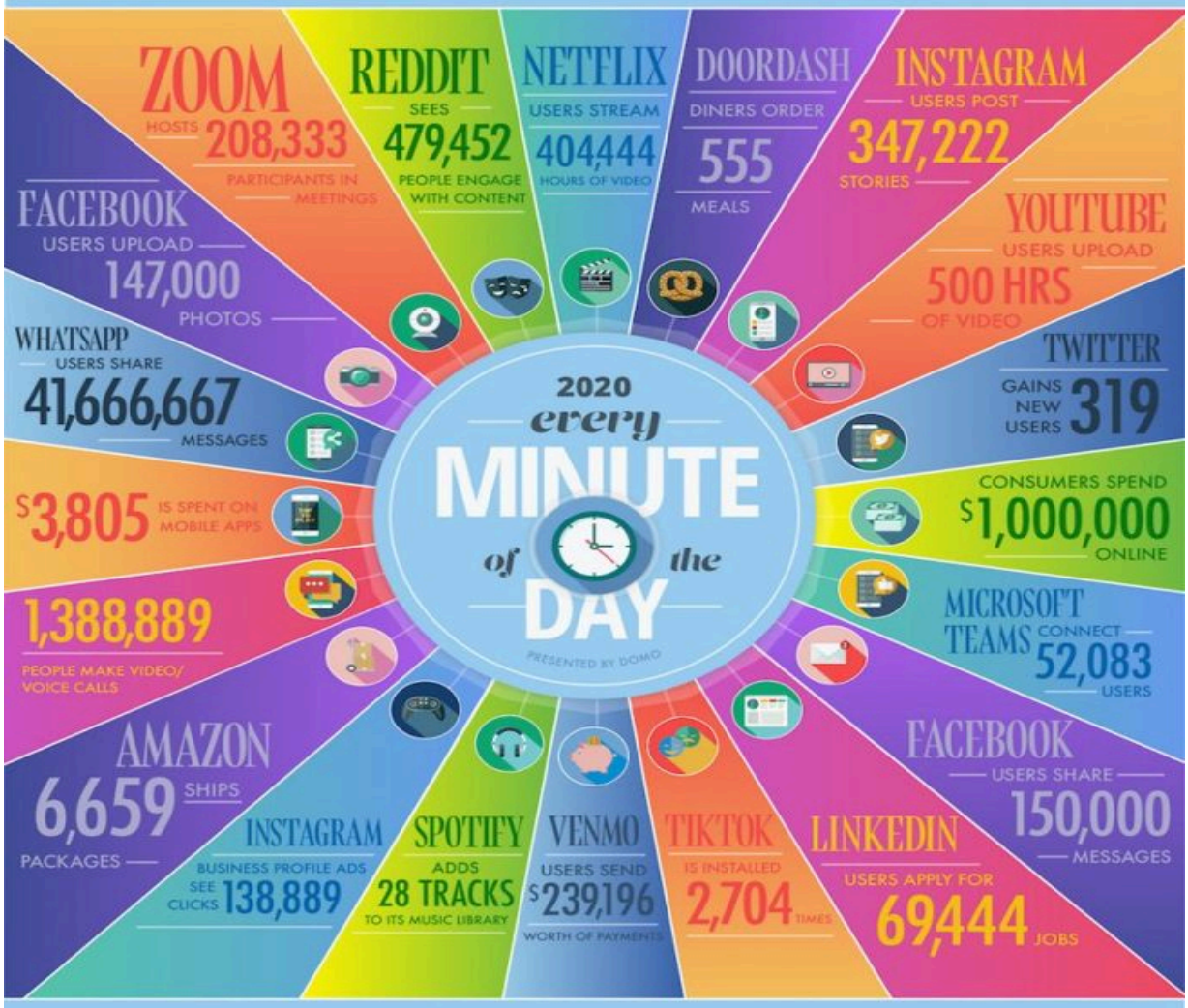
- O padrão de duplicação identificado por Moore em circuitos integrados se aplica a qualquer tecnologia da informação, sendo chamado por Kurzweil como Lei dos Retornos Acelerados (LOAR);
- O propulsor que impulsiona esse fenômeno é a informação;
- Uma vez que o padrão de duplicação é iniciado, ele não para;
- Várias tecnologias-chave são habilitadas para informação e seguem a mesma trajetória. Algumas dessas tecnologias incluem inteligência artificial (IA), robótica, biotecnologia entre outras.

Em 2020, a Domo realizou um levantamento para mostrar quantos dados foram trafegados na internet por minuto em apenas um dia durante o mesmo ano. O infográfico se chama Data Never Sleeps e abre nossos olhos para o aumento de usuários, transações e imagens que circulam no ambiente web, como podemos ver a seguir:

DATA NEVER SLEEPS 8.0

How much data is generated *every minute?*

In 2020, the world changed fundamentally—and so did the data that makes the world go round. As COVID-19 swept the globe, nearly every aspect of life—from work to working out—moved online, and people depended more and more on apps and the internet to socialize, educate and entertain ourselves. Before quarantine, just 15% of Americans worked from home. Now over half do. And that's not the only big shift. In our 8th edition of Data Never Sleeps, we bring you the latest stats on how much data is being created in every digital minute—a trend that shows no sign of stopping.



The world's internet population is growing significantly year over year. As of April 2020, the internet reaches 59% of the world's population and now represents 4.57 billion people — a 6% increase from January 2019.

GLOBAL INTERNET POPULATION GROWTH 2014–2020
(IN BILLIONS)

As the world changes, businesses need to change with the times—and that requires data. Every click, swipe, share or like tells you something about your customers and what they want, and Domo is here to help your business make sense of all of it. Domo gives you the power to make data-driven decisions at any moment, on any device, so you can make smart choices in a rapidly changing world.

Learn more at domo.com

SOURCES: STATISTA, VISUAL CAPITALIST, BUSINESS INSIDER, GAMESPOT, TECHCRUNCH, OMNICORE AGENCY, DOORDASH, BUSINESS OF APPS, NEW YORK TIMES, MUSIC BUSINESS WORLDWIDE, INC., THE VERGE, INC., HOOTSUITE, DUSTIN STOLTZ, REDDIT, UBER, AMAZON, VOX

Figura 20.1: Ilustração sobre quantidade de dados trafegados. Fonte: DOMO,2020 (https://www.domo.com/learn/data-never-sleeps-8)

Os números apresentados são surpreendentes e apenas revelam o quanto estamos inseridos em um mundo acelerado, muito dinâmico e instável. É preciso entender que a criatividade não está limitada a pinturas, poesias e contida exclusivamente no ambiente artístico; ela é maior do que isso.

E uma boa pessoa de produtos (para não dizer todos os profissionais) precisa tirar proveito da criatividade, entendê-la como algo além de arte, compreender que ser criativo ajuda a resolver problemas, encontrar soluções disruptivas e manter os negócios e produtos relevantes e com impacto positivo para os usuários e clientes.

Por tempos, acreditamos na máxima de que um lado do cérebro é de uso exclusivo da criatividade e o outro, da lógica, mas a verdade é que o cérebro não dá pulos gigantes de um lado para outro, ele faz conexões, ele caminha pelo seu repertório, o que Beau Lotto - professor de neurociência em Londres - chamou de espaço de possibilidades. Sendo assim é preciso questionar suas suposições e histórico, é preciso ampliar suas capacidades para que mais conexões possam ser feitas.

Para que seu cérebro percorra pelos caminhos tanto passando pelo lado esquerdo como pelo direito (sim, pessoas criativas usam os dois lados do cérebro, como afirmou Wendy Suzuki, professora de Neurociência e Psicologia no Centro de Ciências Neurais da Universidade de Nova York) é preciso estimulá-lo. Temos que nos lembrar de que damos pequenos passos para criação de ideias e quanto maior nosso espaço de possibilidades mais fácil realizar essas conexões, como tentei retratar na imagem a seguir:

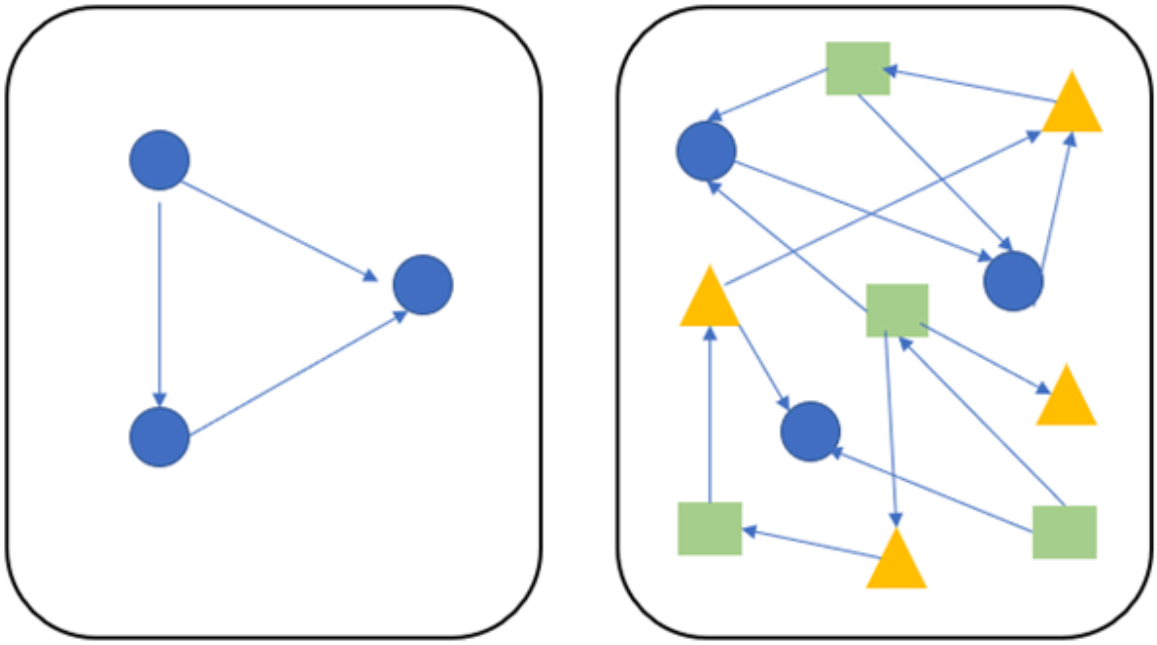


Figura 20.2: Ilustração de possibilidade de conexão

Como o mundo em que estamos inseridos é complexo e instável, é preciso pensar de maneira diferenciada para conseguirmos flexibilidade para nos adaptarmos e ultrapassarmos barreiras ou cenários limitantes. Possuir um mix de habilidades nos leva a encarar problemas e enxergar possibilidades de forma diferente, o que nos auxiliará na construção de produtos apaixonantes. Assim, a criatividade é uma *soft skill* muito importante para o mercado de produtos.

Podemos ter uma dimensão clara ao observar quantos produtos antes nunca imaginados foram criados e como eles atendem fortemente às necessidades das pessoas; isso foi possível ao usar a criatividade e tecnologia, baseando-se na utilização dos dados dos próprios usuários e através disso fornecendo uma solução simples para problemas reais, como exemplo:

Empresa	Produto	Descrição
Uber	Aplicativo que permite a conexão de	

Empresa	Produto	Descrição
	motoristas e passageiros.	

Através do uso do GPS dos celulares e algoritmos, o aplicativo reuniu passageiros com motoristas para realizar a condução até o destino desejado. | | Waze | Aplicativo que permite ao usuário encontrar a melhor rota até o seu destino. | Através dos dados fornecido pelos usuários e algoritmos é possível calcular a melhor rota até seu destino, trazendo mais rapidez e segurança para o trajeto. | | Airbnb | Aplicativo/site que permite que pessoas comuns coloquem para aluguel seus espaços, ajudando na conexão com visitantes interessados. | A plataforma permite que o visitante consiga encontrar lugares e experiências nos locais desejados fazendo a conexão entre hospedagem e hóspede. |

A inteligência e talento para criar e inovar usam de nossa imaginação, logo nossos conhecimentos adquiridos, nossa história e nossos questionamentos fazem parte do processo. E o mais importante é que a criatividade pode ser aprendida e estimulada.

Estimule a sua criatividade

Para estimularmos a criatividade, precisamos abrir nossas mentes para um pensamento menos linear. É preciso fazer perguntas, explorar, conhecer novos universos, ter um olhar similar ao de uma criança, que se enfatiza no questionamento. A seguir cito alguns fatores que estimulam a criatividade:

- **Persistência:** criar uma solução fora do comum é um processo e não apenas um momento isolado de “eureca”, é preciso persistir;
- **Curiosidade:** desenvolver a habilidade em inspecionar, observar e explorar o mundo a sua volta;

- **Ousadia:** as soluções mais fora da curva estão linkadas com uma pitada de ousadia e do sair de um molde preestabelecido;
- **Atenção aos detalhes:** seja uma pessoa observadora, veja não apenas as questões de forma macro, aprofunde-se e atente-se aos detalhes; e
- **Inconformismo:** não aceitar uma resposta simplista, não ser conformado com padrões e o senso comum são fatores geradores de inovação.

Apesar de ser possível estimular a criatividade, também existem algumas barreiras para alcançarmos resultados melhores e utilizarmos plenamente nossa mente para criar, entre elas estão o tempo, pouco repertório, medo de errar ou do desconhecido.

- **Tempo:** um prazo curto nos impede de ter um ciclo completo de aprender, experimentar e explorar impactando na forma de gerarmos ideias, pois geralmente há tensão e correria para entregarmos algo. Então, se puder ter tempo para realizar os experimentos, explorar novas formas e culturas e, enfim, conseguir conduzir seu processo sem alto grau de tensão, este é um bom caminho.
- **Repertório:** como nosso cérebro faz diversas conexões é importante ter histórico e estimular situações, escritas, visualização, exploração diversa, saindo do nosso padrão. É preciso abraçar a influência (e isto vale para muitas situações como ler ou assistir a algo que esteja fora da sua zona de conforto).
- **Não ter medo de errar:** o medo de errar nos impede de gerar ideias, mas precisamos ter em mente que só podemos gerar algo interessante quando sabemos que não sabemos, quando questionamos nossas suposições e vamos descobrir de forma livre como uma criança;

- **Não ter medo do desconhecido:** precisamos substituir o medo pela curiosidade, não tenha medo se algo não é da sua área, que não é lógico ou que já foi tentado antes. É preciso se jogar e se libertar das amarras do *não sei* e perguntar: como posso?

No livro *Roube como um artista* o autor, Austin Kleon, diz: "Toda nova ideia é apenas um mashup ou um remix de uma ou mais ideias anteriores. (...) Você é, de fato, um mashup do que escolhe deixar entrar na sua vida. Você é a soma das suas influências.".

Então, a primeira dica está em se abrir para as influências de universos diferentes. Além disso, temos um tempo de incubação das ideias, que, por muitas vezes, são estimuladas pela necessidade. Então se permita, não deixe que seu cérebro siga um pensamento linear, no sentido de seguir uma única forma de pensar. Permitir-se significa deixar que o seu cérebro organize o pensamento, através de diferentes experiências e influências.

Utilize-se de técnicas, como a dos 5 porquês, a fim de se aproximar da causa raiz e não apenas olhar o sintoma do problema que deseja resolver. Ou ainda, abuse da técnica do *double diamond*, divergindo e convergindo em ideias, e persistindo o bastante até chegar à melhor solução. Anote, recorte, deixe suas ideias de modo visual.

O objetivo é criar sem medo e sem barreiras, deixando o processo acontecer. Nesse momento, a qualidade não está sendo avaliada, é um grande *brainstorm*, que pode ser sozinho ou com parceiras.

Não existe apenas uma fórmula mágica para criar, e com certeza ter o olhar de curiosidade, se permitir e seguir as dicas que deixamos aqui vai ajudar muito você a deixar a mente borbulhando de novas possibilidades e assim criar algo de real valor para seu produto.

20.2 Inteligência emocional

Porque somos seres complexos, composto de um lado racional e o emocional, e é preciso dominar as emoções para usar a razão.

> *"Emoções são muito intensas, fugazes e por vezes perturbam o trabalho; estados de espírito costumam ser sentimentos menos intensos e mais duradouros, que tipicamente não interferem na execução do trabalho. E um episódio emocional em geral deixa um estado de espírito correspondente mais duradouro; um fluxo contínuo, discreto, de sentimento percorrendo o grupo. Embora emoções e estados de espírito possam parecer banais do ponto de vista empresarial, o fato é que têm consequências na execução do trabalho."* (Goleman, Daniel. 2018)

Apesar de nossa insistência em nos colocarmos como seres totalmente racionais e muito centrados em dados e fatos para tomarmos decisões, isso não é totalmente real, ainda mais quando não temos conhecimento e controle sobre nossas emoções e sentimentos.

Para pessoas de produto, ter entendimento do fator emocional é uma peça-chave, afinal o papel da PM/PO está muito relacionado com diferentes stakeholders, times diversos, lideranças e clientes. E as emoções influenciam as pessoas, o ambiente, os trabalhos e consequentemente os resultados, logo, aprender sobre inteligência emocional (IE) é primordial.

A explicação de como o emocional tem influência sobre nós e sobre os outros está em como nosso cérebro é formado. Seu design e estrutura traduzem como somos conduzidos não apenas pela objetividade.

O cérebro é composto pelo sistema Neocórtex (uma parte mais nova - evolutivamente - da nossa mente), que é responsável pelo pensamento lógico e analítico e também pela linguagem. E do outro lado temos o Límbico, que é responsável por todos os nossos sentimentos, contudo não tem aptidão para a linguagem, e há

dentro dele um ponto deflagrador das emoções que se chama amígdala.

Essa parte é um excelente radar para nos alertar sobre problemas e perigos, e sua potência é tão grande para nos ajudar e proteger, que ela consegue comandar o cérebro pensante. Isso mesmo, o cérebro Límbico consegue dar ordens para o Neocórtex e este as executa. Então imagina se a amígdala detecta erroneamente uma situação de perigo? Quem estará no comando será o cérebro emocional (ele não é mau, tá, mas equilíbrio é tudo).

> *"E, apesar do grande valor que a cultura empresarial costuma atribuir a um intelecto destituído de emoção, nossas emoções são, num sentido real, mais poderosas do que o intelecto. Em momentos de emergência, nossos centros emocionais - o cérebro límbico - comando o resto do cérebro"* (Goleman, Daniel. 2018)

Compramos, vivemos, julgamos por emoção (um ser é mais do que um monte de comandos de 0 e 1). Somos complexos e isso requer de nós um conhecimento importante sobre nós mesmos e sobre o outro, bem como o desenvolvimento de uma inteligência que não está centrada exclusivamente no racional. Precisamos aprender sobre inteligência emocional e seremos desenvolvidos nessa área. Sim, é possível aprender e se desenvolver nesta área assim como em tantas outras.

A professora de psicologia Carol S. Dweck, em seu livro *Mindset*, reforça que podemos aumentar sempre nossa inteligência. Para isso, precisamos de prática, treinamento, método e desta forma ampliaremos nossa capacidade de julgamento, nossa memória, atenção e seremos mais inteligentes do que antes.

E inteligência nas emoções é um dos pontos dos quais sistemas complexos como nós precisam. Nós podemos olhar para apenas uma parte de nossas mentes, e como disse Albert Einstein:

> *"Devemos tomar cuidado para não fazer do nosso intelecto nosso deus; ele tem, é claro, músculos potentes, mas não tem personalidade."* (Albert Einstein)

Como essa informação é importante para compreendermos nossos usuários e clientes, quando entendemos que emoções também estão em jogo e que elas não vocalizam adequadamente uma percepção de compra ou uma negociação, poderemos tirar melhores proveitos, poderemos entender esta personalidade e entender como o coração influencia.

Como diz Goleman (2018), às emoções são sistemas de circuito aberto, ou seja, elas não são autorreguladas. Assim, emoções de outras pessoas têm influência nas nossas, interferem em como consumimos, em como trabalhamos, já que recorremos às conexões com outras pessoas para tratar e regular a nossa própria emoção. Assim, o irracional ganha espaço.

> *"Nosso sistema límbico é tão poderoso a ponto de acionar comportamentos que às vezes contradizem nossa compreensão racional e analítica da situação. É comum confiarmos no coração mesmo quando a decisão não se sustenta diante de fatos e números."* (Simon Sinek, 2018)

Para facilitar a compreensão desse lado emocional, estudiosos o separam em quatro pilares onde uma parte reflete as competências pessoais e outra as competências sociais. Ou seja, de um lado estamos falando com nosso eu (interno) e do outro lado estamos falando com o mundo externo (os outros).

| | O que eu vejo | O que eu faço | | Competência Pessoal | Autoconsciência ou autoconhecimento | Autogestão | | Competência Social | Empatia ou consciência social | Gestão de relacionamento |

Olhando o primeiro quadrante, temos um olhar profundo sobre nós mesmos e como temos a percepção real (ou mais perto possível disso) do que sentimos e de como reagimos em determinadas situações. Já o segundo quadrante traz a forma como gerenciamos nossas emoções e decisões com nós mesmos. Na parte inferior, temos primeiramente a nossa visão do outro e de como o percebemos e, no último quadrante, temos a forma como nos relacionamos com o outro e gerenciamos essas relações.

Em cima desses pilares, temos um conjunto de competências que descrevem com mais detalhes cada um desses quadrantes e como eles têm influência. A seguir deixo a descrição de 12 competências com base em Goleman, 2018:

Autoconsciência ou autoconhecimento

- **Autoconsciência emocional:** interpretar as próprias emoções e reconhecer o impacto delas.

Autogestão

- **Autocontrole emocional:** manter sob controle o emocional dominando emoções e impulsos perturbadores ou desestabilizadores;
- **Adaptabilidade:** ser flexível para se adaptar a novos cenários ou superar obstáculos;
- **Orientação para atingir objetivos:** foco e disposição para atuar e aproveitar oportunidades;
- **Visão positiva:** otimismo, ver o lado positivo das situações.

Consciência Social ou Empatia

- **Empatia:** dar-se conta das emoções alheias, buscar se colocar no lugar do outro, ter interesse genuíno pelas preocupações do outro;
- **Consciência organizacional:** ter consciência e interpretar corretamente os diagramas de influência e as políticas organizacionais.

Gestão de relacionamento

- **Liderança inspiradora:** guiar e motivar através de uma visão convincente;
- **Influência:** se utilizar de práticas para persuadir;
- **Coach e mentoria:** dar suporte com feedbacks e apoio para ajudar a desenvolver e fortalecer habilidades alheias;
- **Gerenciamento de conflitos:** competência para auxiliar a dirimir conflitos;
- **Trabalho em equipe:** cooperação e formação de equipe.

Se você deseja entregar um produto que as pessoas amam, ter equipes motivadas, fazer negociação e comunicação assertiva com seus clientes e stakeholders, estar preparada para as constantes mudanças, então com certeza precisa aprender e desenvolver sua inteligência emocional. Afinal, com ela bem amadurecida você poderá exercer a liderança necessária e com a precisão que as pessoas carecem.

Referências

12 elementos da inteligência emocional: qual você precisa desenvolver?. *Época Negócios*, 2019. Disponível em: https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/03/12-elementos-da-inteligencia-emocional-qual-voce-precisa-desenvolver.html. Acesso em: 25 de abril de 2021.

CIPOLI, Pedro. O que é a Lei de Moore?. *Canaltech*, 2012. Disponível em: https://canaltech.com.br/mercado/O-que-e-a-Lei-de-Moore/. Acesso em: 23 de abril de 2021.

Data Never Sleeps 8.0. *DOMO*, 2020. Disponível em: https://www.domo.com/learn/infographic/data-never-sleeps-8. Acesso em: 23 de abril de 2021.

DWECK, Carol S. *Mindset:* a nova psicologia do sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006.

GOLEMAN, Daniel. BOYATZIS, Richard. MCKEE, Annie. *O poder da inteligência emocional* – Como liderar com sensibilidade e eficiência. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

ISMAIL, Salim. MALONE, Michael S., GEEST, Yuri Van. *Organizações exponenciais:* por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM Editora, 2015.

KLEON, Austin. *Roube como um artista:* 10 dicas sobre criatividade. Rocco Digital, 2013.

LOTTO, Breau. The Neuroscience of Creativity, Perception, and Confirmation Bias. *YouTube*, 2017. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=vR2P5vW-nVc&ab_channel=BigThink. Acesso em: 23 de abril de 2021.

WILSON, Rainn. EAGLEMAN, Davis. Creativity: The science behind the madness. *YouTube*, 2020. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=vR2P5vW-nVc&ab_channel=BigThink. Acesso em: 23 de abril de 2021.

SINEK, Simon. *Comece pelo porquê.* Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

Parte 7 - O lado técnico de produto

Trabalhar com Gestão de Produto exige proximidade com as mais diferentes áreas de negócio. Nesse sentido, entender aspectos técnicos, também é importante para gerar valor de forma constante. Nesta parte, as autoras vão desmistificar o "tecniquês" para Gestoras de Produto e também falar sobre uma habilidade técnica essencial: análise de métricas e dados.

Sobre as autoras:

Leticia Coelho é Engenheira de Telecomunicações por formação e Engenheira de Software por atuação. Atua ativamente nas comunidades de tecnologia, por meio de produção de conteúdos, livros, mentorias e palestras, com o objetivo de incentivar a entrada de novos membros na área.

Nathalie Melo é Product Manager com mais de 6 anos de experiência no desenvolvimento de produtos digitais. Já atuou em empresas como Accenture e Oi.

Éricka Padilha tem mais de dez anos de experiência em empresas do setor de tecnologia, com atuação em projetos e produtos digitais, passou por experiências diversas, tendo trabalhado com produtos de meio de pagamentos, telecom, sistemas integrados e produtos internos.

Capítulo 21
Entendendo o tecniquês

Por Leticia Aparecida Coelho

Eu já estive em diversos projetos de software, com modelos de negócio apaixonantes e problemas técnicos muito desafiadores.

Gosto muito quando um projeto tem problemas complexos, com diversas particularidades. No fundo, o papel principal das pessoas que trabalham em projetos de software é resolver problemas considerando seu escopo de atuação, e normalmente são profissionais que se sentem motivados a resolver desafios específicos.

Apesar das singularidades de cada cenário, a maioria dos projetos de que participei apresentava problemas com uma mesma causa raiz, que estava relacionada à comunicação e definição de processos. Processos extremamente engessados, com diversas camadas de solicitação entre pessoas e times, passavam a ser problemáticos pois dificultavam o andamento do projeto. Já em times com poucos processos e mínimas definições de responsabilidades específicas de cada profissional, havia frequentemente problemas pela falta de alinhamento.

A comunicação efetiva e clara é um desafio para os diversos integrantes dos times de desenvolvimento de software, e estudos apontam que esse é um dos problemas mais recorrentes. As etapas do projeto que mais sofrem com os problemas de comunicação são as de concepção inicial e de entrega, tendo como principais causas apontadas a falta de clareza com relação aos requisitos específicos do projeto, dificuldades na definição do plano de projeto e falta de experiência em assuntos relacionados ao escopo técnico de software (Bubaš. G.).

As pessoas de produto têm um grande desafio ao se comunicarem com diversos stakeholders, pois trabalham para alinhar várias expectativas sobre o projeto, como alcançar o tempo de entrega solicitado pela diretoria, e ainda considerar as necessidades do time de desenvolvimento para criar arquiteturas de software melhores nesse tempo disponível.

Considerando todas as nuances, podemos constatar que os principais problemas de comunicação estão nas etapas relacionadas ao cliente, ou seja, exatamente no ponto onde as pessoas de

produto atuam. Portanto, o entendimento básico de como as tecnologias utilizadas funcionam no projeto pode ser crucial para diminuir os problemas de comunicação e alinhamento. Quando há clareza na comunicação, o processo acontece de forma natural, pois a pessoa de produto entende o dialeto de cada stakeholder, e considerando suas diferentes linguagens, pode se ajustar às diferentes expectativas.

É interessante entender minimamente o dialeto dos componentes do time e saber se comunicar com pessoas de design, de produto e stakeholders no geral. Mas considerando que o principal ponto encontrado como problemático está diretamente associado à comunicação com pessoas técnicas de software, vou focar no dialeto das pessoas desenvolvedoras, que será apelidado de *techniquês*.

21.1 Entendendo o Techniquês

Existe uma imensidão de termos técnicos que são utilizados pelas pessoas de software no dia a dia, com muitas sutilezas e, ainda, o escopo técnico influencia muito nos conceitos que são adotados. As diferenças relacionadas ao negócio também influenciam na comunicação, pois dentro da área técnica existem termos que são utilizados para cada subárea tecnológica. Por exemplo, as siglas e termos aplicados em projetos de análise de dados poderão ser diferentes das aplicadas em projetos de software web, mesmo que a área de dados ainda utilize software.

Aqui vamos focar no techniquês mais comum e generalista. Para isso, é interessante observar primeiro os papéis das pessoas que trabalham em projetos de software, que são as pessoas de produto, de design e de desenvolvimento.

Papéis de pessoas desenvolvedoras

As pessoas de produto encontram soluções para os problemas do cliente; as pessoas de design desenham soluções para os clientes; e as pessoas de software resolvem os problemas com base nesse escopo definido. É um conjunto de responsabilidades que, quando bem estabelecido, faz com que o projeto tenha sucesso na execução.

Mas, ainda assim, temos que ter em mente que, dentro do escopo de pessoas desenvolvedoras de software, existem diferentes cargos e responsabilidades que devem ser considerados para a comunicação efetiva. As pessoas engenheiras e arquitetas de software, em geral, definem o projeto de software para que ele seja escalável e tenha fácil manutenção. As pessoas desenvolvedoras de software implementam o código, podendo ser pessoas desenvolvedoras back-end, front-end ou full-stack. Existem também pessoas que são responsáveis pela qualidade do código (QA - Quality Assurance), pela melhor implementação do banco de dados (DBA - Database Admin) e pela manutenção da infraestrutura (Devops).

O mais básico do tecniquês

Quando dividimos o escopo do desenvolvedor em back-end, front-end e full-stack já estamos utilizando alguns termos abstratos do tecniquês. Para entender a relação entre eles, vamos fazer uma analogia com o processo de receber e enviar pacotes através do correio.

Imagine que o front-end é o lugar físico onde vamos deixar nosso pacote, e tudo o que acontece até ele chegar ao remetente é responsabilidade do back-end. A pessoa desenvolvedora de front-end é quem cria as telas e solicita as informações para o back-end, ou seja, é responsável por montar o pacote e entregar no correio. O back-end é o desenvolvedor responsável por verificar, manipular e armazenar os dados, e é ele que garante a entrega do pacote com qualidade. A pessoa desenvolvedora full-stack é a responsável por realizar toda a cadeia de desenvolvimento, ou seja, desenvolver as

telas e também realizar a manipulação dos dados, atuando ao mesmo tempo no papel de front-end e back-end.

Normalmente os sistemas web são baseados em APIs. Eu gosto de ver a API como o transporte do pacote, pois é ela que leva as solicitações entre o back-end e o front-end. Vamos imaginar que essas cartas teriam diversas cores, que seriam os métodos do protocolo HTTP. Quando o desenvolvedor fala que "precisa fazer um POST no endpoint da API", é o mesmo que ele dizer que vai enviar uma carta azul para o endereço de uma pessoa, ou indo mais a fundo, ele vai enviar uma informação para um endereço da tabela no banco de dados e armazená-la. Existem diferentes cores de carta para comunicação com a API, que são os métodos HTTP, e cada cor seria responsável por implementar uma solicitação específica. Por exemplo, ler, escrever, modificar e deletar dados do banco de dados.

Os dados no banco de dados podem ser separados em tabelas, quando o banco de dados for relacional, ou em coleções, quando o banco de dados for não relacional. Cada informação salva no banco de dados é relacionada a um id único, e a diferença entre relacional e não relacional está em como as tabelas ou coleções estão associadas. Em relacional, as tabelas têm dependência umas entre as outras. O papel do desenvolvedor back-end é disponibilizar essas informações para serem acessadas pelo front-end e utilizadas nas telas.

Ferramentas

Desenvolver código é uma atividade complexa, com várias etapas para resolução de cada problema, que vou comparar a montar uma casa de lego. Utilizar a premissa do SCRUM – uma estrutura para desenvolver, entregar e sustentar produtos em um ambiente complexo, dividindo as tarefas no menor tamanho possível – é uma ótima prática, pois a desenvolvedora divide o código em pequenas peças, que podem ser chamadas de métodos ou funções, e que podem ser reutilizáveis e adaptáveis, indicando que houve uma boa

percepção das necessidades futuras do produto, pelo time de desenvolvimento ao criar o sistema.

Vamos considerar novamente uma analogia, mas dessa vez, será relacionada a peças de LEGO. Quando as pessoas desenvolvedoras falam sobre um framework ou biblioteca, estão se referindo a ferramentas, que, apesar de diferentes, têm o mesmo objetivo: diminuir a escrita de código. A biblioteca seria uma peça de lego que você não precisa produzir, somente utilizar, e o framework poderia ser comparado a um modelo de construção, tipo um passo a passo que usa várias bibliotecas para criar uma casa de LEGO.

Ainda pensando nessa analogia, quando a desenvolvedora fala de linguagem de programação, ela se refere à base mais sólida para a construção do sistema: seria o plástico da peça de LEGO. Outro termo que poderia ser citado seria o CSS (linguagem de folha de estilo), que define como está o estilo do sistema, que seria a cor do lego. Normalmente é o time de design que passa o código de cada cor utilizada no sistema, e em alguns casos as pessoas de design escrevem também o arquivo que define todo o CSS do sistema.

Processos

Pessoas de produto precisam considerar, dentro do escopo do projeto, quando as práticas realizadas pelo time de desenvolvimento precisarem de tempo específico para a execução. Por exemplo, alguns procedimentos mais comuns, que podem necessitar de tempo extra, seriam a revisão de código, *programação em pares*, refatoração de código e testes de software.

O procedimento de *revisão de código* é realizado no código já implementado, normalmente, por uma pessoa desenvolvedora diferente daquela que implementou a tarefa, e provavelmente deverá requerer tempo do implementador para realização de ajustes. A *programação em pares* é quando duas ou mais pessoas desenvolvedoras atuam na mesma tarefa. É uma prática que pode não influenciar no tempo da tarefa em questão, no entanto

impossibilita os profissionais de executarem outras tarefas. Esse é um hábito recorrente para resolver problemas complexos, ou ainda para compartilhar informações.

Outra situação comum é as pessoas desenvolvedoras solicitarem tempo para realizar a refatoração do código. Essa é uma prática utilizada para manter o código atualizado, porém sem modificar indevidamente seu comportamento. Nesse caso, normalmente reformula-se o código ou a sua arquitetura, com o objetivo principal, de facilitar a manutenção do código e inserção de novas funcionalidades, além de diminuir o tempo de resolução de bugs.

Considerando as técnicas de testes de software, o papel principal das pessoas de produto deve ser garantir que as regras de negócio que serão utilizadas para a sua realização foram comunicadas de forma correta. Existem diversos tipos de testes automatizados, eles têm o objetivo de validar o funcionamento dos diferentes cenários do projeto, porém sem a necessidade de realizar os testes manualmente, o que torna o desenvolvimento mais rápido e seguro ao longo do tempo.

21.2 Conhecimentos do universo de software que fazem diferença para as pessoas de produto

Pessoas de produto não necessariamente precisam de profundos conhecimentos relacionados a tecnologias, ferramentas técnicas ou linguagens de programação. No entanto, o conhecimento básico de algumas ferramentas ou tecnologias pode impactar de forma positiva o trabalho, como aquelas que são utilizadas para habilitar ou desabilitar uma funcionalidade, sistemas de gerenciamento de interação do usuário e sistemas de banco de dados.

A estratégia de habilitar ou desabilitar uma funcionalidade normalmente é utilizada em sistemas que possuem clientes com necessidades diferentes, ou quando possuem uma funcionalidade grande em desenvolvimento e que está sendo criada junto com o código principal. Normalmente, essa ação de habilitar ou desabilitar a funcionalidade poderá ser realizada diretamente no banco de dados ou através de uma requisição para a API.

Os sistemas de gerenciamento de interação do usuário, como o MixPanel, Google analytics ou hotjar são muito utilizados pelas pessoas de produto, pois gerenciam acesso às páginas e componentes do sistema. Nesse caso, é importante criar um documento bem consistente, que descreve quais partes do sistema será necessário inserir o rastreamento de ações do usuário. Assim, não haverá inconsistências com as necessidades de produto, e as pessoas desenvolvedoras serão mais precisas na implementação.

Estudar banco de dados pode ser um diferencial para pessoas de produto, pois eles são utilizados para armazenar as informações criadas e modificadas através do sistema. Nos projetos em que eu trabalhei, as pessoas de produto que tinham esse conhecimento conseguiam ir além na análise dos dados armazenados pelo sistema, propondo boas soluções para o produto.

Fazendo uma analogia bem direta, podemos imaginar que um banco de dados é um arquivo no excel, e que quando criamos novas tabelas dentro do mesmo arquivo, estamos criando uma nova tabela no banco de dados. As tabelas diferentes no mesmo arquivo têm o objetivo de separar informações distintas para acesso direcionado; em um banco de dados o objetivo é o mesmo.

Para uma pessoa de produto retirar bons *insights* de um banco de dados, é necessário utilizar a linguagem de consulta específica, como o SQL ou outras. No SQL, são realizadas solicitações, que podem estar associadas a uma única tabela ou a várias para verificar a relação entre diversas informações salvas. Esse é um ótimo tópico

para solicitar auxílio aos desenvolvedores, que indicarão como acessar informações específicas.

21.3 Para concluir

Considerando a amplitude de tecnologias, modelos de negócio e áreas distintas que as pessoas de produto podem atuar, citei apenas os termos técnicos mais comuns para os projetos de desenvolvimento de software web. No entanto, com certeza, haverá outros termos citados pelas pessoas desenvolvedoras no dia a dia e que não foram explicados no texto. Por isso, é sempre importante questionar.

Normalmente, as pessoas desenvolvedoras estão sempre disponíveis para responder dúvidas, então aproveite esses momentos para questionar os termos técnicos de forma aberta, ou pedir auxílio para verificar alguma informação no banco de dados. Cada dúvida que você pergunta em um momento oportuno passará a ser resolvida e, em pouco tempo, essa barreira será ultrapassada, gerando mais confiança com o trabalho do time técnico.

Além de tirar dúvidas e manter uma comunicação aberta com as pessoas desenvolvedoras, o hábito de criar um glossário com os termos destinados às regras de negócio e compartilhá-lo é uma prática bem interessante, pois tornará a comunicação mais fluida e evitará inconsistências nominais no código ou na comunicação.

Outro ponto interessante é entender as limitações de tempo relacionadas ao trabalho das pessoas desenvolvedoras. A partir do momento em que a sua comunicação está habituada ao tecniquês, o próximo passo é entender que existem muitos fatores a serem considerados para mensurar o tempo de trabalho em uma tarefa específica, e é por isso que essa é uma atividade difícil para os desenvolvedores.

Nas experiências que eu tive, percebi que fatores comuns que geram erros ao mensurar tempo de tarefa incluem: desconsiderar as práticas comuns como programação em pares, desenvolvimento de testes e refatoração, a adaptação e conhecimento dos desenvolvedores relacionado ao código já existente, pouco tempo disponível para analisar o código, existência de software que possui dependência entre suas partes (acoplamento) e pouca especificação para a tarefa ou funcionalidade.

Dentre todos esses fatores, a especificação é aquela que poderá estar diretamente associada ao trabalho das pessoas de produto. Nesse caso, documente o máximo que puder, informações totalmente esclarecidas diminuirão o tempo de desenvolvimento e eventuais alterações ocasionadas por pequenas mudanças.

Ao entender as necessidades e dificuldades técnicas do time de desenvolvimento, você poderá atuar de forma cada vez mais assertiva, e com o melhor esforço possível. Lembre-se sempre de que o sucesso do produto estará diretamente associado a uma boa convivência e alinhamento do time.

Referências

BUBAS, G. HUTINSKI, Z. KERMEK, D. Problems in information system and software development. *Semantic scholar*. Disponível em: https://www.semanticscholar.org/paper/PROBLEMS-IN-INFORMATION-SYSTEM-AND-SOFTWARE-Bubas-Hutinski/ae456be9bf7abc9c3267bdc4aff2cbdfc2ecc77f. Acesso em: 25 de maio de 2021.

CHERRY, Sébastien. ROBILLARD, Pierre N. *Communication Problems in Global Software Development*: Spotlight on a New Field of Investigation. Disponível em: http://gsd2004.cs.uvic.ca/camera/cherry.pdf. Acesso em: 25 de maio de 2021.

INZAURRAGA, Juan Emilio. Communication in agile software development... does it matter?. *Hexacta*, 2016. Disponível em: https://www.hexacta.com/communication-agile-software-development/. Acesso em: 25 de maio de 2021.

SALVADOR, Esquivel. Communication Issues in Agile Software Development. *SEDICI*, 2016. Disponível em: http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/56630. Acesso em: 27 de maio de 2021.

SCRUM.ORG. *The Scrum.org*: The home of scrum. Página inicial. Disponível em: https://www.scrum.org/. Acesso em: 27 de maio de 2021.

Capítulo 22
Métricas de produto: tudo o que você precisa saber

Por Nathalie Melo

No mercado, muito se escuta que uma pessoa de produto deve ser orientada a métricas. Mas o que exatamente significa isso e por onde começar?

Não podemos começar a falar de métricas em nosso produto sem antes levarmos em conta o que queremos descobrir, quais dores estão na mesa, o que queremos inspecionar. Já conheci diversas pessoas de produto que mediam quase tudo que era possível, que tinham *dashboards* incríveis, mas que não faziam muito com aqueles números e poucas ações eram efetivamente encontradas através de todas aquelas medições.

Se pensarmos no conceito da pirâmide de conhecimento, conseguimos entender melhor aonde queremos chegar quando pensamos em métricas e nosso produto.

A pirâmide de dados, pirâmide de conhecimento ou DIKW *(Data – Information – Knowledge – Wisdom)* é uma sequência hierárquica dividida da seguinte forma:

Figura 22.1: Pirâmide de dados, pirâmide de conhecimento ou DIKW

- Dados: a base da pirâmide é a coleta de dados, registros ainda não estruturados. Quando na base, sabemos, por exemplo, quem, quando, onde, quantas vezes;
- Informações: é a estruturação destes dados coletados para um objetivo específico. É o **quê**;
- Conhecimento: é a contextualização dos dados após comparações, conversas, consequências. É a forma **como**;
- Sabedoria: é o topo da pirâmide, é o entendimento, é a ressignificação das outras etapas. É o **porquê**.

Mas voltando à pergunta, métricas para quê? Em resumo, podemos dizer que métricas são uma forma de conseguirmos, através de dados de acesso e vendas por um período, por exemplo, saber por que vamos ou não bater a meta de negócio da empresa para o final do ano fiscal, permitindo planos de ações antecipados para mudarmos essa previsão.

Bom, então já sabemos por que medir, mas como saber se os dados que estamos coletando são ou estão bons o suficiente?

O que é uma boa métrica?

Não existe uma resposta certa para essa pergunta. Acreditamos que o mais importante é que a métrica seja comparável, pois não conseguimos fazer muito com um número solto, não é mesmo? A ideia é que você possa comparar com outros períodos ou com outros parâmetros, que você possa tirar conclusões a partir deste dado. Ou seja, uma boa métrica é aquela que permite que você perceba ou entenda alguma coisa ao compará-la com outra informação.

Não conseguimos saber se bater o número de 1000 downloads em um aplicativo neste mês é algo a se comemorar ou não se não soubermos quantos downloads tivemos no mês passado, por exemplo.

Quando falamos em número de downloads, podemos pensar nas famosas *métricas de vaidade* que são aquelas que, sem outro dado, não querem dizer muita coisa, mas de alguma forma fazem você sair bem na foto! O número de downloads é um bom exemplo para esse tipo de métrica.

Quando pensamos em quantas pessoas fizeram o download de um aplicativo não estamos afirmando que aquelas pessoas estão satisfeitas com a experiência que a aplicação oferece ou ao menos se as pessoas utilizam o aplicativo, sabemos apenas que o download foi feito. Esse tipo de métrica é muito perigosa, pois suposições são exatamente o que buscamos eliminar com a coleta de dados e informações. Achar que seu aplicativo está arrasando apenas porque foi muito baixado nas stores é um erro.

22.1 Leading e Lagging

Vamos falar um pouco sobre o conceito de indicadores, que nada mais são do que métricas trabalhadas, calculadas, para viabilizar uma conclusão. Os indicadores *lead* são aqueles que permitem uma previsibilidade, uma suposição, uma visão de futuro com base em dados. Um exemplo desse indicador são os famosos *forecasts* de vendas, que são previsões de novas vendas em um determinado período. Já os indicadores *lag* são aqueles que trazem uma visão do agora ou do passado. Por exemplo, o lucro do mês anterior ou o nível atual de satisfação dos clientes.

Esses indicadores são complementares, pois geralmente com eles conseguimos ter uma visão de futuro com base em cruzamentos de informações de experiências passadas, permitindo que melhoremos nossos desenvolvimentos, nosso produto ou até mesmo conceitos e ideias.

Vamos agora ver sobre algumas métricas e indicadores que fazem parte do dia a dia de muitas pessoas de produto.

22.2 Métricas e indicadores de negócios

Nossos produtos, features e até mesmo projetos impactam direta e indiretamente nesses dados. As métricas de negócios são aquelas que inspiram e direcionam o nosso produto ou feature.

É muito importante estarmos atentas aos objetivos do negócio para entendermos o quanto o que estamos trabalhando pode vir a impactar no negócio como um todo. Esses dados são essenciais para que possamos traçar a estratégia de nossos produtos, a evolução de nosso portfólio ou algo mais tático, como nos direcionarmos para priorização de histórias do nosso backlog.

Algumas métricas e indicadores de negócios são:

- Lucro Líquido: receita menos o custo total;

- Retorno de investimento: relação entre lucro líquido e valor investido;
- Crescimento anual: crescimento das vendas em relação ao ano anterior;
- Participação de mercado: quantidade de vendas em relação ao volume total de vendas do mercado;
- Clientes ativos: cada empresa tem sua forma de avaliar se um cliente é ativo, mas em sua maioria são aqueles que efetivamente utilizam o produto ou serviço prestado;
- *Lifetime Value* (LTV): previsão do lucro que um cliente pode vir a fornecer para a empresa ou serviço;
- *Average Revenue Per User* (ARPU): é a média de receita líquida por usuário;
- Custo de Aquisição do Cliente (CAC): relação de valor investido por uma empresa ou serviço para captação de clientes por período;
- Ticket médio: valor médio que o usuário desembolsa no produto ou serviço prestado;
- Taxa de conversão: porcentagem de conversão de possíveis clientes para clientes;
- Taxa de retenção: taxa de redução de perda de clientes;
- *Net Promoter Score* (NPS): usada para calcular o nível de satisfação dos clientes.

22.3 Métricas e indicadores de produto

Com essas métricas e indicadores, inspecionamos o que estamos desenvolvendo, em que estamos trabalhando, para sabermos se o nosso produto caminha na direção da nossa visão de produto, para entendermos a satisfação de nossos clientes, a evolução de nossas features e serviços, a qualidade do que estamos desenvolvendo e o tempo que levamos para isso. Esses são exemplos do que podemos entender através das métricas de produto.

A seguir, veja alguns exemplos do que podemos coletar:

- Indicadores de engenharia: cobertura de testes, média de incidentes, bugs;
- *Current value* (CV): mede o valor entregue ao usuário ou cliente;
- *Unrealized value* (UV): mede o valor do que poderia ter sido entregue ao usuário ou cliente de acordo com todas as suas necessidades;
- *Ability to Innovate* (A2I): mede a capacidade de fornecer um novo recurso que atende melhor às necessidades de seus clientes ou usuários;
- *Time to Market* (T2M): mede o tempo da capacidade de fornecer novos recursos para as necessidades de seus clientes ou usuários;
- *Dau*: quantidade de usuários ativos por dia;
- *Wau*: quantidade de usuários ativos por semana;
- *Mau*: quantidade de usuários ativos por mês;
- *Churn*: métrica de perda de receita ou clientes;
- Funil de conversão: fases por que os clientes ou usuários passam desde o primeiro contato com o produto ou serviço até a aquisição de fato.

Existem diversos frameworks de métricas que nos ajudam a agrupar e categorizar os dados para melhor entendimento, inspeção e adaptação de nossos produtos. Vamos falar de um dos mais utilizados, conhecido como métricas pirata.

22.4 Métricas Piratas - AARRR

Criada por Dave McClure, criador da incubadora 500, resume-se em apenas 5 métricas para medir efetivamente o crescimento de sua empresa ou ciclo de vida de seu produto.

- Aquisição: os clientes que encontram seu produto.
- Ativação: primeira experiência do cliente com seu produto, quantos efetivamente utilizaram o serviço.
- Retenção: motivos e taxas de clientes que retornaram.
- Recomendação: clientes falam para os outros sobre seu produto.
- Receita: seu lucro.

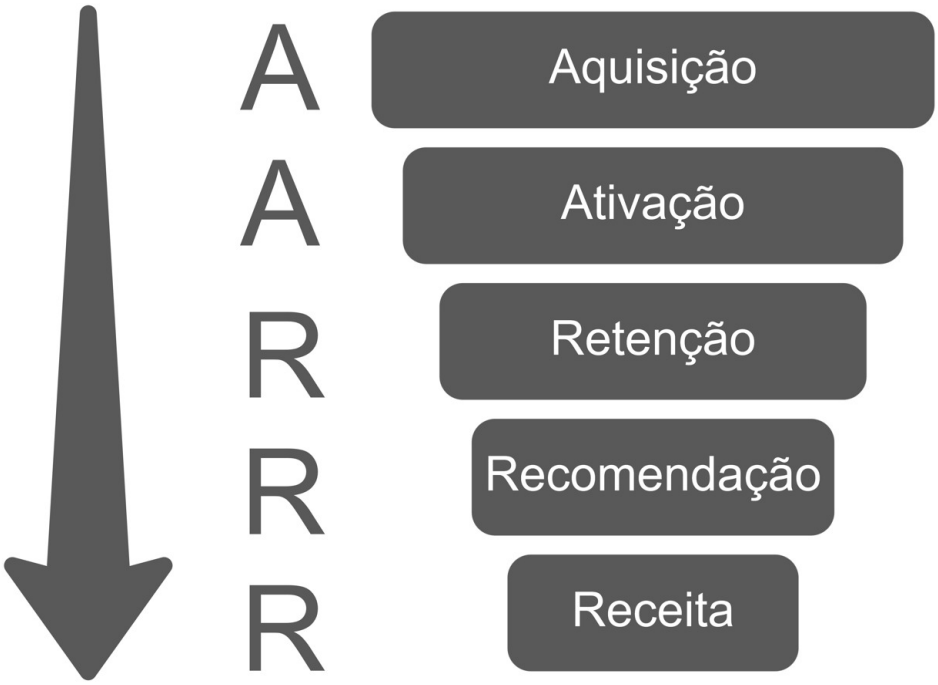


Figura 22.2: Métricas Piratas - AARRR

É chamada de "pirata" pelas iniciais AARRR das 5 métricas, e também é conhecida como os estágios que uma startup precisa para sobreviver. São métricas frutos de ações dos usuários do seu produto e, ao contrário de métricas de vaidades, elas são acionáveis.

Um ponto de atenção para leituras em formato funil é que tendemos a pensar que, para conseguirmos mais resultado no fim do funil, devemos aumentar a quantidade de esforços para o topo do funil e isso nem sempre é verdade.

Exemplificando, você pode vir a pensar que, para gerar maior receita, você deve investir mais em *leads* para tornar maior sua taxa de aquisição, mas o ponto de melhoria pode estar na forma de ativação de seus clientes ou no incentivo de recomendação de seu produto. É preciso investigar todas as etapas do funil.

Quando falamos de métricas de produtos, geralmente nos atentamos muito aos dados estratégicos que nos ajudam a olhar o crescimento do nosso produto, porém não podemos nos esquecer de que, por trás de um grandioso produto, precisamos ter um grandioso time.

22.5 Métricas e indicadores de time

Para entendermos *time to market* (tempo para desenvolvimento de um produto), qualidade, habilidade de inovação de nossas entregas como time, precisamos de dados sobre o nosso time de desenvolvimento.

- Frequência de releases: mede o tempo e a quantidade de entregas de incremento por um time de desenvolvimento;
- *Lead time*: permite analisar o tempo total do ciclo de uma tarefa de desenvolvimento, desde sua criação até sua finalização;
- *Cycle time*: permite analisar o tempo em que uma tarefa foi iniciada até o momento que foi finalizada;
- *Throughput*: quantidade de histórias que um time entrega em um período, uma sprint
- *Health check*: avaliação do nível de satisfação do time de desenvolvimento em atuar em nosso produto ou serviço.

O tático e o estratégico são dependentes e devemos olhar sempre para os dois. É importante estar próximo do time desenvolvimento. Na verdade, fazemos parte do time de desenvolvimento e, para que tenhamos um produto de sucesso, é importante que todos que

trabalham para ele estejam engajados, motivados e alinhados com nossos objetivos, com nossas estratégias.

As métricas existem para nos servir e não o contrário. Sendo assim, utilize-as para que você possa desvendar problemas e dores, para embasar ideias e validar hipóteses.

Não guarde as métricas para você. Busque fóruns adequados para apresentá-las, coletar feedbacks e outros pontos de vista.

Para times que rodam Scrum, a Review é um excelente momento para que você apresente para seus stakeholders tudo o que você vem descobrindo sobre o produto e as motivações que estas descobertas podem levar para os próximos passos de desenvolvimento. Caso você não trabalhe com Scrum, crie uma cadência para apresentar aos seus stakeholders os dados coletados e as hipóteses levantadas a partir deles.

Quando se tratar de métricas, busque alcançar o topo da pirâmide de dados que aprendemos no início deste capítulo, transforme os dados em conhecimentos, valide suas hipóteses desenvolvendo e testando com seus usuários e continue neste *looping*, desenvolvendo seu produto, medindo e aprendendo.

Referências

MONTE-MOR, Danilo. Métricas e desempenho: A percepção de gestores e profissionais de marketing. *ResearchGate*, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/329134395_METRICAS_E_DESEMPENHO_A_PERCEPCAO_DE_GESTORES_E_PROFISSIONAIS_DE_MARKETING. Acesso em: 27 de junho de 2021.

PERRI, Melissa. *Escaping the Build Trap*: How Effective Product Management Creates Real Value. 1ª edição. O'Reilly Media, 2018.

SCRUM.ORG. *The Scrum.org*: The home of scrum. Página inicial. Disponível em: https://www.scrum.org/. Acesso em: 27 de maio de 2021.

VIDA DE PRODUTO. *Vida de produto blog*. Página inicial. Disponível em: https://vidadeproduto.com.br/. Acesso em: 27 de junho de 2021.

Capítulo 23
Ter dados é bom, mas saber como usá-los é ainda melhor

Por Éricka Padilha

Toda boa pessoa de produto sabe da importância de tomar suas decisões com base em dados. Nada de achismo ou *feeling*, o importante é ter os números em mãos, analisar e decidir certo. Pois bem, esta é a história do dia em que usamos os números para embasar uma importante decisão.

Estávamos migrando um produto legado para algo mais atual, dando aquela recauchutada para ele estar apto às necessidades do mercado, às exigências dos clientes, e para que ele ganhasse mais relevância e destaque. O objetivo no final era reduzir reclamações dos clientes e aumentar a base.

Via chamados à nossa central de atendimento e também via *review*, identificamos que constantemente os clientes relatavam a desnecessidade de utilizar uma função. De acordo com as informações levantadas, as queixas estavam relacionadas ao aumento das etapas do processo para conclusão do fluxo, devido ao não uso dessa função.

Medimos o quanto as pessoas de fato utilizam tal função e constatamos que a maioria esmagadora não a usava. Ela de fato aumentava o fluxo e não gerava ganhos, pois era totalmente opcional e não tinha qualquer interferência com relação ao processo para a conclusão do fluxo que o cliente estava executando.

Com todas essas informações e alinhado com nosso stakeholder, decidimos por remover de vez a função, que, com tudo que analisamos, consideramos extra e uma perda de tempo para a

conclusão do processo. Discutimos junto ao squad e montamos uma solução simples que removesse de vez a função.

Realizamos o lançamento de maneira faseada, primeiramente para um conjunto de clientes beta e em seguida em um *rollout* faseado. Tudo ia bem, verificamos que o tempo para finalizar o processo de quem tinha a nova versão era mais rápido *versus* os que não tinham. Até que certo dia recebemos a ligação de um gerente de conta relatando que um dos nossos maiores clientes estava insatisfeito com a nossa solução. E mais do que isso, prejudicamos a dinâmica do trabalho dele com a remoção da tal função.

Então conversamos para entender melhor o caso junto ao nosso grande cliente. Ele explicou a jornada de trabalho, explicou seu negócio e como a função que acabamos de remover era uma peça relevante dessa jornada.

E agora tínhamos um problema: se olhássemos os números no geral, nossos usuários não queriam essa etapa extra, que gerava desconforto e aumento do tempo para finalizar o fluxo; mas ao mesmo tempo tínhamos um grande e importante cliente que precisava dela. E agora?

A solução foi dar aos clientes a opção de escolherem se desejavam ou não a função. Assim, os clientes podiam configurar em suas contas a opção desejada e o produto corresponderia à necessidade de cada um.

Mas para mim, o mais importante não foi voltar ou retirar a função em um curto espaço de tempo. Foi aprender a usar melhor as informações que eu tinha em mãos, olhar além dos números frios e ser mais crítica. Ok, a maioria não precisava dessa função, mas aqueles x% de clientes, quem eram? Precisam da função? Usavam esporadicamente?

Outro ponto reforçado nesta experiência foi a importância de um *rollout* faseado. Com isso, nem todas as contas do meu grande cliente tinham sido impactadas com a nova versão. Não parei com a

operação dele, pude segurar a virada para as demais contas da base e entregar uma solução que de fato estava mais aderente, e agora olhando não apenas de forma quantitativa, mas qualitativa.

E a conclusão?

Para trabalhar com métricas, precisamos ter em mente que é preciso ter as perguntas certas e, mais do que isso, é preciso estar focado no todo e não apenas em uma parte. Logo, entender bem o contexto é fundamental.

Uma vez compreendido o contexto da maior parte dos usuários, era válido aprofundar a descoberta na pequena parte de usuários que usavam a função. Sabemos que não podemos sofrer com a paralisia de análise, mas incrementar seus dados e sua tomada de decisão é importante para garantir que os porquês estão claros, os riscos conhecidos estão minimizados e a melhor solução possível está sendo lançada.

Ou seja, utilizar dados é fundamental, mas sempre que possível tirem proveito do poder da combinação dos dados quantitativos com os qualitativos.

Parte 8 - Alçando voo: para onde ir com a minha carreira

Neste capítulo, convidamos autoras para falar sobre algumas possibilidades de caminho na área de produtos, com dicas para quem deseja realizar uma transição de carreira. Além disso, para quem já atua na área, as autoras também vão compartilhar experiências sobre liderança de pessoas no contexto digital, confiança e a importância da valorização da história profissional de cada Gestora de Produto.

Sobre as autoras:

Julia Moura é uma Product Manager e mentora de PMs que tem como missão desenvolver outras mulheres e ajudá-las a entrar no mundo da tecnologia. Trabalha há mais de cinco anos com produtos digitais e já passou por empresas como Stone, Itaú, VTEX e Nubank.

Thaisa Fernandes tem 8 anos de experiência trabalhando com Program & Product Management no Vale do Silício. Atualmente lidera o programa Twitter Marketing Partners na HQ do Twitter em São Francisco. É apresentadora e produtora do Latinx in Power podcast, e escritora do blog PM101.

Cassia Messias atua como Chief Operating Officer na Zenklub, é board member da Capitalismo Consciente Brasil, mentora na Bossa Nova Investimentos e tem mais de 10 anos de experiência na construção e escalabilidade de negócios SaaS. Já passou por empresas como Stilingue e Microsoft.

Yasmin Conolly é Innovation Lead, da Bain & Company, professora de Product Management e mentora, com 13 anos de experiência, sendo 6 deles em Gestão de Produtos digitais. Já passou por empresas como Vivo, Embraer, Claro, ClickBus e FlixBus.

Capítulo 24

Aonde podemos chegar?

Uma revisão da Carreira de Product Manager e suas ramificações. Entenda as etapas envolvidas e os conceitos por trás de cada uma delas.

Por Julia Martin Moura

Não há dúvidas de que *Product Manager* é um papel que está se tornando cada vez mais popular e relevante no Brasil e no mundo. Em maio de 2021 havia quase 1.000 vagas abertas no LinkedIn [1] só no Brasil para o cargo de *Product Manager*. Independentemente de você já ser PM ou se está em transição de carreira, com certeza já se perguntou qual papel você assumirá em alguns anos, como será o seu futuro e como você pode evoluir dentro da profissão. Mas e se gestão de pessoas não é algo que lhe faz brilhar os olhos? Você ainda tem como evoluir na carreira?

Sim! Diferentemente do que muitas pessoas pensam, gestão de pessoas não é a única forma de avançar na carreira de produto. É possível gerar um grande impacto e progredir muito sem precisar gerenciar ninguém. Assim como outras, a carreira de Product Manager pode se ramificar em duas trilhas: especialista, profissionais que mostram expertise e domínio de um assunto; e gestão, profissionais que lideram e desenvolvem outras pessoas.

Os cargos e níveis existentes dentro de cada trilha podem variar muito de empresa para empresa por diversos motivos. Por exemplo, uma *startup* com 30 funcionários exige papéis diferentes em relação a uma multinacional com mais de 10 mil funcionários. Outro fator que influencia no plano de carreira de PM é a cultura da empresa. Por exemplo, a Stripe não utiliza o conceito de cargos em nenhum nível da companhia. Essa grande disparidade entre as empresas pode ser vista no levels.fyi [2] , que mostra os planos de carreira de grandes empresas globais de tecnologia.

Mas o que importa não são exatamente os cargos, e sim o escopo, a autonomia e o impacto que cada papel representa. É possível que cargos com nomes diferentes tenham a mesma função, assim como cargos com o mesmo nome recebam atribuições diferentes, dependendo da empresa. Com base no livro *Cracking the PM Career* [3] , vamos entender os conceitos que de fato definem os níveis de uma carreira de PM.

Escopo

O escopo costuma estar relacionado ao tamanho e complexidade das suas responsabilidades e, para se avançar na carreira de *Product Management*, é necessário saber lidar com escopos cada vez maiores. Ainda assim, o conceito é bastante subjetivo e precisa ser analisado caso a caso. Mas o que influencia na magnitude de um escopo? Alguns desses parâmetros são:

- **Tamanho:** pode ser determinado pela responsabilidade sobre features individuais, um produto inteiro ou um conjunto de produtos. Ele também pode ser definido pelo tamanho do time, afinal um time com mais designers e engenheiros geralmente corresponde a uma responsabilidade maior.
- **Complexidade:** comumente produtos ou projetos que exigem a colaboração entre mais de um time são mais complexos. Da mesma forma, a complexidade é maior quando há conflito entre necessidades de clientes, escolhas mais complicadas ou até uma menor tolerância a erros.
- **Potencial de impacto:** ele pode ser representado por quantidade de usuários, potencial financeiro e nível de inovação. Por exemplo, uma *feature* com milhões de usuários tende a ter um impacto maior do que um produto com poucos milhares de usuários, assim como construir um produto inovador pode representar um impacto maior do que manter um legado.

Autonomia

A autonomia geralmente está relacionada à liberdade e independência permitida em um trabalho. Nesse sentido, quanto mais autonomia, maior a responsabilidade e mais importante é saber a hora de pedir ajuda. Alguns fatores podem influenciar na autonomia, como a complexidade do escopo e a senioridade do time. Por exemplo: um produto tocado por uma PM Sênior pode ser atribuído a uma PM com menos autonomia e mais direcionamento.

Impacto

Dentro de uma empresa, o impacto de uma PM costuma ser definido pelos objetivos traçados e o quanto ela performa para poder alcançá-los e ultrapassá-los. Ou seja, quanto mais estratégicos e ambiciosos forem os objetivos, maior o impacto. Outra forma de ver o impacto é pensar no nível estratégico que ele influencia. O tamanho do impacto dentro de uma organização pode ser representado pela sua abrangência, por exemplo, impacto em métricas de um produto, um time, uma área ou métricas globais da companhia.

24.1 Plano de carreira em Y

Agora que entendemos os fatores que influenciam o que é esperado de cada nível da carreira de PM, vamos entrar no detalhe de cada um deles. A imagem a seguir representa as duas trilhas que compõem uma carreira em Y: a de Especialista, e a de Gestão.

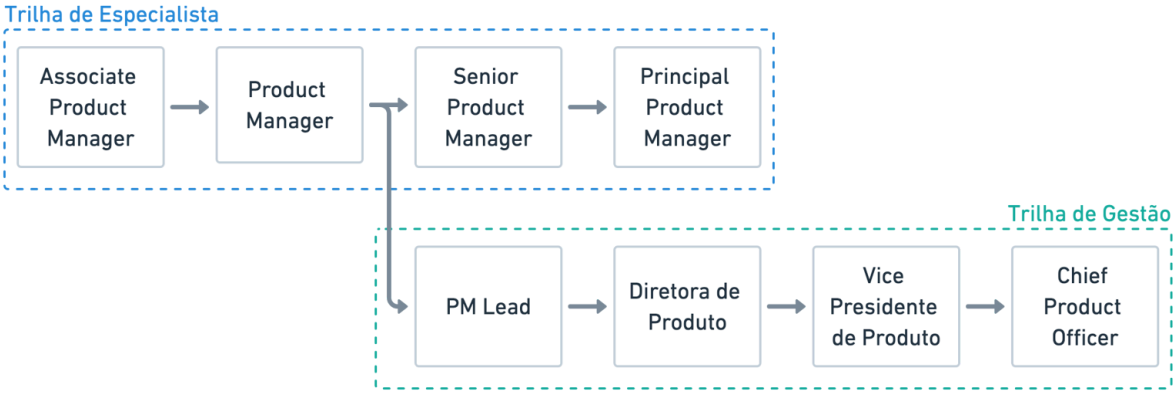


Figura 24.1: Representação de um exemplo de plano de carreira de Product Management

Trilha de Especialista

"O importante é o que você faz e não a sua designação profissional." — Stripe [4]

Associate Product Manager (APM)

Na maior parte das empresas maiores e mais maduras, a posição de APM é a porta de entrada para a área de produto e é direcionada a pessoas com pouca ou nenhuma experiência na área. Como o gerenciamento de produto não é algo que você consegue aprender apenas com cursos, a experiência e a prática são essenciais para o seu desenvolvimento. Por esse motivo, APMs são pareados com Product Managers mais seniores, para aprenderem como priorizar e tomar decisões de produto.

- **Escopo:** projetos de escopo fechado, com poucos engenheiros envolvidos e com problemas de cliente bem definidos. Em geral, são iniciativas de baixo risco, que não vão ter um impacto tão grande na empresa caso não sejam bem-sucedidas. Costumam investir a maior parte do tempo coletando *feedback* de usuários e dados sobre o produto.
- **Autonomia:** nesse caso, pouca autonomia é dada e o trabalho costuma ser monitorado de perto por uma mentora, que ajuda com treinamento, direcionamento e revisão.

- **Impacto:** impacto em métricas locais, em geral no nível de *features*, mas nunca no alto nível da empresa.

Product Manager (PM)

Esse é o nível intermediário da carreira de uma PM, em que ela começa a ganhar mais autonomia e confiança para tomar decisões mais difíceis e lidar com cenários mais complexos. PMs trabalham com o time de desenvolvimento e designers para idealizar e desenvolver a solução certa para os clientes, com base em dados e *feedbacks*. São as PMs que falam com usuários, lidam com *stakeholders*, sintetizam e analisam dados, e tomam decisões em relação a uma feature ou um produto. Para isso, eles precisam conseguir colaborar bem com outras áreas da empresa como vendas, atendimento e marketing.

- **Escopo:** direcionam um time de desenvolvimento, assumindo todas as iniciativas desse time e isso geralmente representa parte de um produto ou caso de uso. São consideradas referências dentro do time, entendem bem do mercado, da estratégia da empresa e, por isso, conseguem tomar decisões de curto e médio prazo relacionadas ao *roadmap*. Ajudam a construir a visão do produto e investem a maior parte do tempo executando a solução com o time, coletando *feedback* de cliente e analisando dados do produto.
- **Autonomia:** consegue mover ações para frente e guiar um time com pouco suporte. Ainda conta com ajuda da gestão para construir um *roadmap* conectado ao futuro desejável da empresa.
- **Impacto:** a maior parte ainda está no nível de *feature* ou de um produto, mas já busca e consegue impactar métricas mais globais.

Sênior Product Manager (PM Sênior)

Uma *Sênior Product Manager* possui as mesmas atribuições de uma Product Manager, porém com um escopo maior ou um produto mais

complexo. Consegue rapidamente descobrir e debruçar nos problemas mais importantes e direciona o trabalho no time para a maior entrega de valor. Esse nível não faz gestão de pessoas, mas pode mentorar uma APM ou PM mais júnior.

- **Escopo:** cria e direciona *roadmaps* do seu time que impactam múltiplos objetivos de produto, garantindo eficiência no trabalho tático e tempo para o estratégico. Consegue resolver problemas complexos, dando visibilidade aos riscos e definindo prioridades. Acaba sendo uma referência na sua área, dentro e fora do time, pois conhece profundamente seus clientes e seu negócio. Além disso, uma PM Sênior assume a responsabilidade de garantir alinhamento sobre a estratégia do produto com todas as áreas dependentes e com os principais *stakeholders*.
- **Autonomia:** conseguem administrar um ou mais times de forma independente. Recebem pouco suporte na construção da estratégia e *roadmap* do time, pois são capazes de criar uma visão com base em clientes e em conhecimento do negócio.
- **Impacto:** geram resultados importantes para os objetivos globais da companhia e possuem uma contribuição significativa no sucesso da empresa. Ajudam no desenvolvimento de outras pessoas.

Principal Product Manager

Esse é o nível mais avançado dentro da trilha de especialista em produto. A *Principal Product Manager* traz uma *expertise* única para a empresa, que geralmente é construída com anos de experiência. Por isso, é considerada referência dentro e fora da empresa.

- **Escopo:** possuem papel similar ao de uma PM Sênior, porém impactando múltiplos produtos com uma visão mais holística e estratégica. São responsáveis pelos trabalhos mais críticos e com menos margem para erros. São capazes de identificar novas oportunidades, direcionar uma nova visão dentro da empresa e até criar um time próprio para alcançá-la. Também

ajudam a moldar a cultura do time de produto e atuam como mentoras de PMs mais juniores.
- **Autonomia:** possuem o mais alto nível de autonomia, conseguem entregar um trabalho excepcional sem acompanhamento. Não dependem dos gestores para tirar impedimentos, criar novos canais de comunicação ou direcionar alinhamento.
- **Impacto:** têm um impacto igual ou maior que as PM Seniores, atuando nos times mais estratégicos para o futuro da companhia.

Trilha de Gestão

"O propósito de uma liderança forte é inspirar e motivar a organização." — Marty Cagan [5]

PM Lead

Esse é o primeiro nível de gestão de PMs e também é conhecido como *Group Product Manager* (GPM). Muitas vezes as PM Leads são ao mesmo tempo gestoras de outras PMs e também responsáveis por gerenciar seu próprio time de produto. Podem gerenciar um grupo de PMs que representa uma área de produto e que tem uma estratégia unificada, mas isso não é uma regra.

- **Escopo:** GPMs fazem tudo o que uma PM Sênior faz de forma mais eficiente para garantir que ainda consegue assumir outras responsabilidades. Costumam gerenciar e desenvolver um número pequeno de liderados (1 a 5 PMs). Criam um ambiente de empoderamento do time e assumem a posição de ajudá-los ao remover impedimentos, dar mais contexto e também oferecer direcionamento nos momentos certos. São responsáveis pelo alinhamento estratégico dos seus times com estratégias maiores da companhia.
- **Autonomia:** a PM Lead tem autonomia para tomar decisões dentro do escopo dos seus times e recebe bastante suporte

para se desenvolver como líder e para tomar decisões importantes de promoções e performance dos liderados.
- **Impacto:** seu impacto ocorre através do desenvolvimento de outras pessoas e das entregas dos seus times.

Diretora de Produto

Esse é um nível que costuma aparecer em empresas maiores e é muito importante para ajudá-las a ganhar escala. Esse papel é responsável pelo *roadmap* estratégico do produto, com uma visão de médio a longo prazo, que faz a conexão entre as visões do produto e do portfólio de produtos. Diferentemente da PM Lead, a diretora de produto não assume o papel de PM de nenhum time.

- **Escopo:** responsável por todos as PMs ou GPMs de um produto ou portfólio de produtos. Possui o desafio de alinhar os objetivos da companhia e dos produtos e de garantir que seus liderados estejam focados no que é mais importante para gerar valor. Por entender muito do negócio e da concorrência, consegue antecipar movimentações e inovações do mercado, e influenciar estratégias globais da empresa. É encarregada de contratar um time de alta performance e desenvolvê-lo. Tem a missão de melhorar o processo, promover alinhamentos entre times e de remover impedimentos para a evolução do produto.
- **Autonomia:** tem autonomia para gerenciar seu time e suas entregas. Define os objetivos, métricas e *roadmap* dentro do seu escopo. Conta com o suporte da sua gestão na definição dos times e na devida alocação das pessoas.
- **Impacto:** potencializa o sucesso dos seus liderados, garantindo uma entrega com alto valor para o cliente e para a empresa.

Vice Presidente de Produto

A existência desse nível está diretamente relacionada ao tamanho da empresa. A Vice Presidente de produto é responsável pelo sucesso do negócio como um todo, pois gerencia um portfólio de produtos. Ela trabalha muito próxima da CPO e de líderes de outras áreas,

para poder entender profundamente a estratégia global da empresa e trazê-la para o contexto dos seus produtos.

- **Escopo:** ajuda a construir a visão de longo prazo dos produtos, conectada à visão de longo prazo da empresa, utilizando também insumo dos times. Assume a maior parte do trabalho estratégico olhando para o futuro do mercado e para alinhamentos de alto nível entre outras áreas. Para escalar o produto e a companhia, precisa contratar pessoas capazes de assumir a parte operacional e tática. Tem a missão de empoderar seus times para entregar um *roadmap* que equilibra bem o desenvolvimento de produto com a escalabilidade a longo prazo.
- **Autonomia:** assume toda a responsabilidade dentro de um portfólio de produtos.
- **Impacto:** responsável pelo sucesso de um portfólio de produtos e por sua rentabilidade. Assim como a diretora de produto, gera impacto ao potencializar o trabalho dos seus times.

Chief Product Officer (CPO)

O papel de CPO é o mais alto nível dentro da área de produto e é responsável por todos os produtos da empresa. Consequentemente, ela acaba trabalhando próxima de VPs de produto para manter o alinhamento estratégico de alto nível e de longo prazo da empresa. Também é encarregada de garantir o sucesso financeiro do negócio através do crescimento do portfólio de produtos.

- **Escopo:** responsável por todo o time de produtos, garantindo qualidade e consistência entre eles. Constrói a visão e a estratégia dentro de todos os portfólios de produto. Faz o alinhamento entre o *board* executivo e todos os produtos da empresa, influenciando decisões gerais da companhia como aquisição de novos produtos, escritórios e reestruturação da empresa. Dentro do time de produto, tem como missão

contratar e treinar gestores, guiar a cultura de produto, identificar obstáculos e conseguir contorná-los.
- **Autonomia:** o maior nível de autonomia dentro da área de produto.
- **Impacto:** possui grande impacto na empresa, pois junto com o restante do board executivo é responsável pelo seu sucesso geral. Impacta métricas de sucesso globais da empresa, incluindo receita e custos.

24.2 Proporção do trabalho tático, operacional e estratégico

Outra forma de visualizar e entender melhor esses níveis dentro da carreira de produto é observar a proporção de trabalho tático, estratégico e operacional desempenhado em cada um deles. Nesse sentido, a Melissa Perri, no livro *Escaping the Build Trap*[6] , consegue definir bem esses três tipos de trabalho e a relação deles com o nível de carreira.

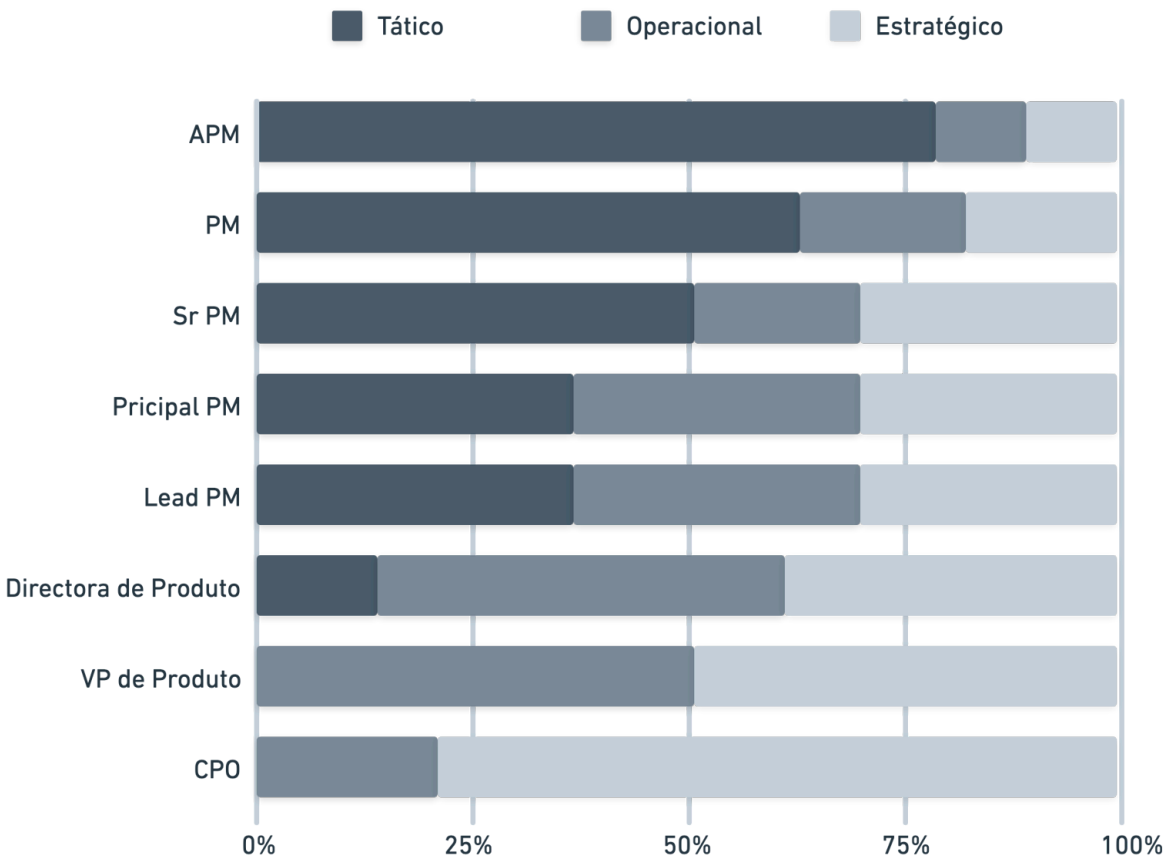


Figura 24.2: Adaptação da imagem 8-1 do livro Escaping the Build Trap

- **Trabalho tático:** focado em ações de curto prazo, na construção e lançamento de features. Ele também inclui atividades diárias de quebrar e especificar histórias junto ao time de desenvolvimento e designers, além de analisar dados para determinar o que deverá ser feito a seguir.
- **Trabalho estratégico:** trata do posicionamento do produto e da empresa para ganhar mercado e alcançar os objetivos de longo prazo. Esse trabalho trata da visão de futuro e do que é necessário fazer para alcançá-la.
- **Trabalho operacional:** faz a conexão entre o trabalho estratégico e tático. É nesse momento que Product Managers criam um *roadmap* que conecta o presente ao futuro desejado e que faz o alinhamento com todos os times envolvidos.

24.3 Conclusão

Como vimos no início do capítulo, é possível gerar um grande impacto e progredir muito na carreira de produto sem precisar gerenciar ninguém. Em muitas empresas, o plano de carreira de PM possui duas ramificações: uma de gestão e outra de especialidade. Isso significa que não existe um único caminho a ser percorrido, e que eles podem mudar muito de uma empresa para outra. Inclusive, essa variação acontece tanto nos nomes dos cargos quanto na quantidade de níveis existentes, mas independentemente disso, a autonomia, o escopo e o impacto determinam os seus próximos passos de desenvolvimento.

Em geral, os nomes dos cargos ajudam a mapear os diferentes níveis dentro da carreira, mas, mesmo nas empresas em que os cargos não existem, o conceito de níveis está presente e determina salário, promoções e atribuições de cada pessoa.

O progresso na carreira de PM não é exatamente linear, pois papel e responsabilidades mudam drasticamente ao avançar no plano de carreira. Nos níveis iniciais, o foco está em lançar features e produtos incríveis; nos níveis intermediários é necessário focar também na estratégia do produto; já nos níveis mais altos, o foco é na excelência organizacional e o impacto é expressivamente maior.

Fazer o seu trabalho muito bem, nesse caso, não é o suficiente para avançar na carreira. É preciso estar sempre um passo à frente e se preparar para assumir as responsabilidades da etapa seguinte. Por isso, invista tempo e esforços em aumentar cada vez mais seu escopo, impacto e autonomia.

"Crie um plano de desenvolvimento pessoal e se comprometa com algumas metas. Seu plano de ação pode estar relacionado ao seu trabalho atual ou pode ser sobre explorar novos caminhos. Tenha em mente, porém, que lançar produtos de sucesso é a parte mais

importante da sua carreira como PM." — Jackie Bavaro e Gayle McDowell.[7]

Referências e notas

[1] Pesquisa feita dia 25/06/2021 buscando pelo termo "Product Manager" com filtro no Brasil utilizando o LinkedIn: https://www.linkedin.com/ ↩

[2] *Levels.fyi: Helping people make better career decisions*. Página comparativa entre Google, Facebook e Microsoft. Disponível em: https://www.levels.fyi/?compare=Google,Facebook,Microsoft&track=Product%20Manager. Acesso em: 27 de junho de 2021. ↩

[3] BAVARO, Jackie, MCDOWELL, Gayle. *Cracking the PM Career:* The Skills, Frameworks, and Practices To Become a Great Product Manager. Palo Alto: CareerCup, 2021. ↩

[4] STRIPE. *Stripe: infraestrutura de pagamentos para a internet.* Página de Cultura. Disponível em: https://stripe.com/br/jobs/culture. Acesso em: 27 de junho de 2021. ↩

[5] Tradução livre do livro: CAGAN, Marty. *EMPOWERED* (Silicon Valley Product Group). Hoboken: John Wiley & Sons, 2021. ↩

[6] PERRI, Melissa. *Escaping the Build Trap*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2019.↩

[7] Tradução livre do livro: BAVARO, Jackie, MCDOWELL, Gayle. *Cracking the PM Career:* The Skills, Frameworks, and Practices To Become a Great Product Manager. Palo Alto: CareerCup, 2021.↩

Capítulo 25
O que aprendi fazendo minha transição de carreira

Por Thaisa Fernandes

Comecei a transição da minha carreira para produtos em 2014, mas a verdade é que eu tinha começado antes disso, só não sabia ainda. O que acelerou minha transição para a área de tecnologia e produto foi a minha mudança para a Califórnia em 2014. Tentei ser transferida ainda quando estava no Brasil, mas a empresa não tinha uma vaga aberta para mim em São Francisco, que é onde eu moro. De repente me vi em um novo país, com uma nova língua, construindo a minha carreira novamente e migrando para uma nova área (produto e tecnologia). Para que diminuir a complexidade das coisas se você pode aumentar, não é mesmo?

Quero compartilhar com vocês algumas coisas que eu fui descobrindo ao longo do tempo enquanto eu construía a minha carreira nos Estados Unidos. Acho que as pessoas muitas vezes acabam falando muito das histórias de sucesso e a gente acaba não falando dos erros e até das histórias *fail* que cometemos ao longo da nossa carreira. Todavia, aprendemos muito cometendo erros ou também quando ouvimos falar dos erros alheios.

25.1 A importância de saber contar a sua história

Eu sinto que não conversamos o suficiente sobre a questão da importância de sabermos contar as nossas histórias e de realmente desenvolver a sua narrativa de modo que as suas usuárias e

audiência no geral entendem realmente o que você quer transmitir de uma forma clara, não ambígua e direta.

E a verdade é que eu não sabia me vender, ou até mesmo contar a minha história e acabou que, durante as primeiras entrevistas de emprego que eu tive aqui nos Estados Unidos, esse fato fez com que eu não conseguisse realmente falar sobre toda a experiência profissional que eu já tinha criando produtos, ou até que não fosse escolhida para a segunda fase dos processos seletivos, sendo que os processos seletivos aqui no Vale do Silício podem ter 6-7 sessões de entrevistas.

Então a primeira dica que eu vou dar para você é pensar sobre a sua trajetória, as suas habilidades, interesses, projetos pessoais, absolutamente TUDO o que toda a sua experiência pode acrescentar nessa vaga a que você está se candidatando. O que faz de você realmente única e uma pessoa qualificada para essa vaga? Eu gosto muito de escrever porque me faz pensar e, se você também gosta, escreva a sua história, leia para si mesma e conte para algumas amigas próximas e peça feedback, claro.

25.2 O que faz de você alguém único?

Vou contar uma história: no começo, quando eu estava sendo entrevistada, eu não queria contar que eu tinha trabalhado muitos anos como Designer e Project Manager porque eu não queria ser conhecida como a PM que tinha transacionado do Design e Project Management. O que eu tenho a lhe dar de conselho? Grandíssimo erro. Não faça isso!

Quando as pessoas começaram a ver o meu currículo e viram que eu já havia trabalhado como designer, elas perceberam que eu entendo de design e também que eu já tinha trabalhado como Project Manager durante muitos anos, o que pesa a favor na minha balança

pois mostra que provavelmente eu seja organizada, entenda os requerimentos e consiga *get things done*. Então elas começaram a me elogiar, e foi aí que eu percebi que as minhas experiências anteriores são na verdade uma qualidade e eu preciso falar mais sobre elas durante as entrevistas.

Essa foi uma grande lição que, ainda bem, eu aprendi muito rápido, e o que me ajudou a ser uma candidata forte para as vagas às quais eu estava me candidatando era justamente como eu contava a minha história e toda experiência diversa trabalhando com produtos que eu já possuía.

25.3 Quantifique sempre, tudo, absolutamente tudo!

Quero focar na questão da transição e no processo de entrevista, mas acredito que essas dicas sirvam para vários momentos da sua vida profissional. Aprendi também a quantificar tudo o que eu faço e a usar todos esses dados, números, impactos e experiências na minha narrativa quando estava contando a minha história nos processos seletivos, e também quando estava desenvolvendo o meu currículo, no meu site, LinkedIn, enfim, TUDO.

Pode parecer estranho, mas aos poucos você vai sentir qual a quantidade certa de dados que você terá que incluir nas suas conversas durante os processos seletivos. E é claro, nas conversas com a engenharia, data science, Product Managers, você terá que ser mais técnica, então você vai sempre ajustando a forma como fala, dependendo do time com o qual você está conversando.

Pense neste cenário: uma coisa é você dizer "eu lancei o produto Lunna App, um aplicativo dedicado a mulheres". Outra coisa é você dizer "eu lancei o produto Lunna App, e ele foi o primeiro aplicativo dedicado à saúde da mulher a ser lançado no Brasil, liderei as

pesquisas com 500 possíveis usuárias durante a concepção do produto e as nossas usuárias costumam dizer que o nosso produto as ajudou a ter uma relação melhor com os seus próprios corpos e com a mudança que ele sofre durante o mês". Qual das duas narrativas é mais impressionante?

25.4 Você fala a língua de uma Product Manager?

Essa questão é muito interessante. Durante a minha transição de produto percebi que às vezes eu estava falando sobre a mesma coisa que a outra PM, mas eu sentia que às vezes elas não me entendiam ou não tinham noção do impacto a que eu estava me referindo, o que era bem estranho para mim porque na minha cabeça eu estava sendo bem clara na minha comunicação.

Um dia tive um *insight* - não me lembro exatamente como isso aconteceu, mas me recordo de esse *insight* ter sido reforçado assim que conversei com uma amiga, e ela me disse "a gente precisa falar a língua de produto". Eu comecei a perceber que coisas aparentemente bobas fazem totalmente a diferença. Por exemplo, acho que no Brasil as pessoas acabam falando que trabalham com produtos digitais, já aqui no Vale do Silício ninguém fala assim, porque se você trabalha com tecnologia, você obviamente trabalha com "produtos digitais" então as pessoas falam "eu trabalho com produto", ponto, não precisa explicar.

Então a dica que eu vou lhe dar é: leia livros de produto como este, ouça podcasts, converse com pessoas que trabalhem como PMs e preste atenção nos termos que elas usam, como elas se comunicam e aprenda a usar a linguagem correta para garantir que as pessoas vão entender e não ficar confusas quando você contar sobre a sua experiência nos processos seletivos.

25.5 Você não precisa ser uma Engenheira de Software

Dependendo do produto em que você trabalhar, você terá que ter habilidades diferentes. Alguns são mais técnicos que os outros, então pode ser que você tenha que se aprofundar um pouco mais na questão de entender a tecnologia por trás do que está sendo criado, toda a complexidade envolvida nesse processo, bem como o seu trabalho com a equipe de engenharia.

No meu caso, eu trabalho com APIs e fui desenvolvendo essas habilidades à medida que tive experiência com projetos diversos e hoje o nível de complexidade que o meu trabalho tem é imensamente maior do que no começo. Então tente manter em mente que você não precisa ser uma engenheira de software, mas algumas vezes será exigido que você vá um pouco mais além. E a beleza disso tudo é que você pode aprender, você pode fazer perguntas para o seu time e também conseguir uma mentora que possa ajudar nesse processo.

Não fique desencorajada com a parte mais técnica da profissão. Lembre que você não está sozinha, e comunidades como o Mulheres de Produto estão aqui para ajudar e para inspirar você nessa jornada. Lembre-se sempre de, desde o começo, pensar como uma PM. Analise os produtos que você já usa com o *mindset* de um PM e isso já vai ajudar você a entender melhor o que poderá ser exigido.

25.6 Conclusão

Eu nunca vou me cansar de reforçar para as pessoas essa questão da construção da nossa narrativa, que nada mais é que organizar as informações de uma forma que faça sentido e que tenha uma linearidade.

É importante também coletar as informações necessárias para justificar por que você é a pessoa ideal para aquela vaga quando faz a transição de carreira. Trabalhar a sua narrativa vai ajudar muito na sua jornada como Product Manager em todos os momentos do seu caminho profissional.

Nunca se esqueça de que muitas das habilidades de uma PM podem ser transferidas de outras profissões, e muitas coisas você vai aprendendo ao longo da sua jornada também. Peça ajuda sempre que precisar e use recursos existentes para lhe dar um suporte maior, principalmente nesse processo no começo da transição. E boa sorte!

Capítulo 26
Liderança consciente no mundo digital

Por Cassia Messias

Liderar é um verbo muito mais complexo do que se imagina. Em um primeiro momento, é visível que ele envolve muitos outros: decidir, amparar, representar, ensinar. Mas, ao analisá-lo mais a fundo, percebe-se também a existência de uma palavra que torna tudo ainda mais desafiador: *cuidar*.

É preciso direcionar decisões, saber reagir em meio aos desafios, conseguir identificar talentos e promover inovações. Mas também cuidar das pessoas que formam a organização para que elas cuidem do negócio e o direcionem para um futuro promissor. Isso, claro, sem jamais se esquecer das transformações tecnológicas e digitais.

Uma **liderança consciente** entende a importância de não deixar que a correria dos compromissos engula o mais importante de todos, ou seja: o compromisso com a sua equipe. São líderes que sabem que as interações estão cada vez mais virtuais, mas que o cuidado, a preocupação e a dedicação precisam ser reais para que a base da empresa se mantenha sólida. Nos bons e maus momentos.

26.1 Na economia digital, as pessoas são o maior ativo

É fácil pensar que, nos dias atuais, as ferramentas digitais são a chave para o sucesso de um negócio. Mas a verdade é que, sem os talentos certos para comandar esses novos recursos, eles se tornam apenas instrumentos sem nenhum valor. E, vazios, não causam

impactos positivos, não facilitam processos e não evoluem. É preciso o toque humano.

É por isso que, em qualquer empresa, as pessoas são o ativo mais importante. São elas que dão vida e sabem como usar as novas ferramentas do jeito certo para que o negócio cresça de forma sustentável. Uma **liderança consciente** entende essa dinâmica e, assim, direciona as suas preocupações para a atração e retenção de talentos mais do que para adquirir as tecnologias mais modernas e transformadoras.

No fim do dia, qualquer negócio é feito por pessoas que entendem e ajudam outras a solucionarem seus problemas. O digital facilita, mas não substitui essa dinâmica.

26.2 Saúde mental: os profissionais estão exaustos!

A preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores já não é mais um diferencial para o negócio por uma mera questão de imagem: é algo essencial para a sua existência.

Se antigamente os trabalhadores eram vistos como partes de um todo que podiam ser facilmente substituídas por outras quando necessário, hoje os desafios do mercado pedem o trabalho de talentos que se complementam para formar um ecossistema equilibrado e que funcione em harmonia. Portanto, não são mais descartáveis.

Nesse contexto, os **líderes conscientes** precisam enxergar cada membro de uma empresa em sua unicidade. Eles devem ser vistos como seres humanos complexos, com sentimentos e emoções que precisam ser considerados no dia a dia de trabalho para a criação de

um ambiente acolhedor e que valorize o bem-estar, as opiniões e os limites de todos os membros.

Atualmente, mais do que nunca, a saúde mental da equipe deve estar no topo das prioridades de qualquer liderança. Os números de depressão, ansiedade e *burnout* crescem ano após ano, e os profissionais estão exaustos pelo atropelamento de informações digitais e de pressões externas e internas que recebem cotidianamente.

Abertura para o diálogo construtivo, cobranças coerentes, valorização dos talentos, cuidado com o tom das conversas, orientações em caso de dificuldade e criação de momentos de descompressão são alguns dos cuidados relacionados à saúde mental que precisam fazer parte de um dia a dia mais positivo.

26.3 Os quatro pilares de uma liderança consciente

1. **Propósito:** é preciso que esteja muito claro na mente dos líderes *por que* a organização existe para, depois, aprofundar-se em *como* e no *que* ela entrega de valor e de transformação para a comunidade em que está inserida. O propósito é o guia de todos os colaboradores e, por isso mesmo, deve ser constantemente comunicado e cultivado pela sua liderança para que os esforços sigam em harmonia.
2. **Pessoas:** é necessário também identificar e agregar talentos em rede em torno desse propósito, com estruturas fluidas, horizontais, empáticas e autônomas para o ganho de agilidade de ação e de tomada de decisões. Foi-se o tempo da verticalidade das decisões e das cobranças exageradas por produtividade. Além disso, atualmente, os líderes conscientes são parte da construção dos resultados e fazem parte do dia a

dia da sua equipe para entender suas dificuldades e facilidades, de forma a estarem sempre ajudando, orientando e fomentando a alta performance.

3. **Stakeholders:** os públicos de interesse de uma empresa devem estar sempre na mente de um time que trabalha para atendê-los. Afinal, são eles que serão afetados pelos projetos e seus resultados, seja de forma positiva ou negativa.

4. **Inovação:** inovar não significa apenas utilizar novas tecnologias, mas também saber mobilizar dados e talentos para buscarem constantemente novas soluções que melhorem a vida da comunidade em que a organização está inserida, com foco em crescimento sustentável e impacto social. Quando uma **liderança consciente** está comprometida com os talentos da sua equipe e constrói um ambiente favorável para a criatividade, os pensamentos inovadores encontram terreno fértil para nascerem sem muitos esforços.

26.4 Cinco atitudes de uma líder consciente

1. **Mostra a sua vulnerabilidade:** a figura de uma pessoa que está acima de qualquer dificuldade afasta os outros membros do time e prejudica a relação com eles. Dentro do que é confortável para cada um, dividir os desafios e compartilhar as preocupações não só tira muita pressão das costas dos líderes, como o humaniza e serve como um convite para a equipe também mostrar seus problemas de forma que todos possam ajudar a solucioná-los. As conexões, assim, são fortalecidas.

2. **Pratica a escuta ativa:** a liderança consciente separa momentos na sua agenda para de fato sentar com os colaboradores e abrir um espaço para que eles se sintam confortáveis o suficiente para oferecer feedbacks, dar opiniões,

contribuir com ideias e, claro, pedir ajuda sempre que necessário.

3. **Usa o time e os talentos de forma inteligente:** quanto mais próxima a líder estiver do time, melhor saberá, por exemplo, como distribuir tarefas, desafogando aqueles que estão com muitas responsabilidades e passando-as para quem está pedindo mais trabalho e novos desafios. Da mesma forma, consegue reorganizar equipes de projetos para aproveitar facilidades que se complementam e atender a expectativas de crescimento dos membros da equipe.

4. **Ganha a confiança e o respeito dos colaboradores por meio da empatia e do acolhimento:** laços profissionais que se formam baseados nessas duas últimas palavras se tornam duradouros, independente se o trabalho em conjunto continuará ou se romperá em algum momento por outros motivos. Não se conquista mais o posto de líder por inspirar medo ou insegurança nos demais, mas por demonstrar cuidado e compreensão pelas necessidades alheias.

5. **Sabe que comunicação nunca é demais:** por fim, líderes conscientes entendem que o alinhamento de expectativas, de demandas e de objetivos só acontece quando estão em constante troca de informações com os membros por meio dos canais de comunicação escolhidos.

26.5 Conclusão

Uma liderança consciente se constrói nas pequenas e grandes atitudes do dia a dia. Mas, sobretudo, no desejo genuíno de se construir relacionamentos mais verdadeiros e baseados em confiança no ambiente de trabalho.

Organizações com a preocupação de construir líderes diferenciados andam com passos muito mais certeiros e confiantes, tanto no ambiente digital quanto nos cenários físicos, já que a caminhada é feita com pessoas que realmente acreditam no seu propósito.

Referências

BEZOS, Jeffrey. *2020 Letter to Shareholders.* Amazon, 2021. Disponível em: https://www.aboutamazon.com/news/company-news/2020-letter-to-shareholders. Acesso em: 25 de maio de 2021.

FONSECA, Adriana. Pandemia agrava saúde mental de profissionais. *Valor Econômico*, 2021. Disponível em: https://valor.globo.com/carreira/noticia/2021/05/03/pandemia-agrava-saude-mental-de-profissionais.ghtml. Acesso em: 27 de maio de 2021.

KOMM, Asmus. et al. *The new possible: How HR can help build the organization of the future*. McKinsey & Company, 2021. Disponível em: https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future?cid=soc-web. Acesso em: 25 de maio de 2021.

MESSIAS, Cassia. *Comentário à carta de Jeff Bezos*. LinkedIn, 2021. Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/cassiamessias_culturaorganizacional-lideranaexahumanizada-activity-6793502891140231168-bjx3/. Acesso em: 25 de maio de 2021.

MESSIAS, Cassia. *Pilares da liderança humanizada.* LinkedIn, 2021. Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/cassiamessias_talentos-lideranaexahumanizada-sociedadeemrede-activity-6787315421147086848-N1aN/. Acesso em: 27 de maio de 2021.

MESSIAS, Cassia. *Empresas precisam por dedo na ferida da saúde mental*. LinkedIn, 2021. Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/cassiamessias_wellness-saaeqdemental-mentalhealthmatters-activity-6795649785350103040-JIsA/. Acesso em: 27 de maio de 2021.

MESSIAS, Cassia. *Saúde mental é prioridade no mundo corporativo*. LinkedIn, 2021. Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/cassiamessias_menteemfoco-

lideranaexahumanizada-saaeqdemental-activity-6789851849513041920-DyUB/. Acesso em: 27 de maio de 2021.

MESSIAS, Cassia. *Como liderar um business que gera valor e transforma o mundo*. LinkedIn, 2021. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/como-liderar-um-business-que-gera-valor-e-transforma-o-cassia-messias/. Acesso em: 28 de maio de 2021.

NUNES, Ana Carolina. Et al. CEOs relatam como é experiência de liderar à distância. *Época Negócios*, 2021. Disponível em: https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2021/03/ceos-relatam-como-e-experiencia-de-liderar-distancia.html. Acesso em: 28 de maio de 2021.

SANTOS, Luciano. 4 atitudes que todo líder deveria ter em tempos de Coronavírus. *HSM*, 2020. Disponível em: https://www.revistahsm.com.br/post/4-atitudes-que-todo-lider-deveria-ter-em-tempos-de-coronavirus. Acesso em: 28 de maio de 2021.

Capítulo 27
Saber o que não fazer é tão importante quanto saber o que fazer

Por Yasmin Conolly

Quantas vezes você já se viu em uma sinuca de bico onde seu chefe, ou o chefe do chefe, vem lhe trazer aquilo que ele acredita ser a melhor ideia de todos os tempos, a descoberta da roda, e você, por estar mais ligado ao consumidor, sabe que não é bem por aí? Pois é, essa parece uma missão impossível, mas que só você, PM, vai de fato conseguir resolver.

27.1 Por que os produtos acabam falhando?

Você sabia que 95% dos novos produtos lançados no mercado falham? Mil motivos devem surgir na cabeça para justificar esse dado, mas a verdade é muito clara: temos produtos que são soluções e PMs focadas em achar problemas para justificá-las.

Dentre as habilidades que você vai ouvir como necessárias para se atuar no mercado de produtos e tecnologia, muitas das *skills* serão focadas em conhecimentos técnicos como *scrum*, *analytics* e conhecimentos básicos em programação. E elas são, de fato, importantes e colocam você na frente na largada pela conquista de novas oportunidades, mas não são suficientes para tornar você por si só uma boa gestora de produtos, ou sequer boa para direcionar de forma mais assertiva a empresa. Para isso, dentre diversas das *soft skills* importantes para essa profissional, a habilidade de saber quando dizer "não" é fundamental.

Quando falamos de gestão, subentende-se a capacidade de administrar uma instituição, empresa, pessoa, ou nesse caso, **um produto**. E quando falamos de administração, de acordo com o dicionário, temos: *"conjunto de princípios, práticas e técnicas utilizadas (...)* ***com o fim de conseguir resultados eficazes"***. Ou seja, para fazer a gestão de um produto, você tem que ter a capacidade de utilizar práticas e técnicas para alcançar resultados mais eficazes.

Pensando puramente em resultados, você não pode se permitir perder tempo, recursos e nem se dar ao luxo de investir em algo sem nenhuma prova de que aquilo tem chance de dar certo. Não sejamos idealistas, a verdade é que nenhum investidor, ou *venture capitalist* investe em um negócio se não tiver um estudo que embase aquele negócio ou uma projeção de que tipo de resultado aquilo pode gerar, certo?

E, para se blindar desse apego a ideias, é preciso saber dizer "não", ou seja, **priorizar**.

27.2 O poder do "não"

A priorização é uma das principais habilidades para uma PM hoje no mercado, pois o que não falta nas empresas são pessoas com *backgrounds* diferentes, interessadas em ajudar, cheias de ideias, mas que não necessariamente fazem sentido para aquele contexto.

Saber entender o que está por trás daquela ideia e se há de fato uma necessidade do cliente que será atendida é a primeira das atividades quando se fala em desenvolver um produto. Muitas vezes a ideia vem de uma agenda interna, uma necessidade de uma área específica que certamente melhoraria muito a vida dos clientes, mas que não necessariamente traria resultado.

E a habilidade de dizer "não" é muitas vezes inversamente proporcional à senioridade do cargo que vem lhe passar uma determinada ideia. Quanto mais *top down* uma ideia é disseminada pela empresa, mais difícil é barrá-la. Já experimentou dizer "não" para seu CEO sem nenhuma contraprova?

Pois é, você precisa estar embasado para mostrar que aquele *feeling* que o outro tem não é necessariamente o caminho certo. Precisa conseguir retomar na mente de todos o que seus consumidores realmente precisam, o que vai fazer a diferença e até situar como isso se compara às diversas soluções do mercado.

27.3 Acredite, você precisa de discovery

Para que seus resultados sejam mais eficazes, apegar-se a ideias (sejam elas *top down* ou ideias próprias) sem entender se aquilo de fato faz sentido é com certeza o caminho mais rápido para o erro. Pode dar certo? Claro! Mas terá sido por sorte.

Parte necessária de uma criação assertiva de um produto ou serviço é o processo de descoberta, que justamente olha para o máximo de dados possíveis para embasar o processo de tomada de decisão. Quem é seu cliente? Qual a dor dele? Quem é sua concorrência? O que faria o cliente escolher o outro e não você? Ou seja, quais informações você tem para não lançar nada às cegas no mercado.

Você como PM é a guardiã do consumidor dentro da empresa, é a pessoa que tem que sempre bater esse bumbo nas reuniões e garantir que estamos fazendo algo focado no que realmente importa - quem consome.

Priorizar é olhar uma tríade: valor para o cliente, valor para o negócio e capacidade técnica. Isto é, o quanto aquilo vai realmente trazer de valor para quem consome, de retorno financeiro para o negócio (seja de curto, médio ou longo prazo) e o quão capacitado

tecnicamente o time já está de fato para colocar aquilo com a maior assertividade possível. E para saber reconhecer essa tríade, o processo de descoberta é a chave.

27.4 Sejamos pessoas mais objetivas

Sim, tudo pode ser bem analisado e pode parecer que tudo faz sentido dentre a tríade cliente, negócios e tecnologia, mas essa conta só vai fechar totalmente com o cruzamento dos principais objetivos da sua empresa.

Se sua empresa tem o objetivo de ter o maior portfólio do país até o final do ano, e você aprova uma ideia que vai fazer com que seu portfólio diminua, porém renda mais, você trará bons resultados, só que não ajudará a sua empresa a bater a meta. Exemplo: eu tenho uma farmácia e meu objetivo é ter todas as fabricantes de remédios e genéricos até o final do ano; mas aí o pessoal do meu comercial, falando com a fabricante X, viu que ela só fecharia conosco se a fabricante Y não fizesse parte do nosso portfólio, ou seja, só teríamos um parceiro se abríssemos mão do outro. Pode até ter sido rentável, mas não ajudou no objetivo final de **ter todas as fabricantes do mercado até o final do ano**, entende?

Como diria o gato de Alice no País das Maravilhas, "se você não sabe qual seu destino, qualquer caminho serve". Se você não tem objetivos claros, qualquer ideia vale para trazer dinheiro; agora se isso vai ser escalável, rentável a longo prazo etc., são outros quinhentos. O objetivo tem que ser claro e tem que fazer parte do processo de decisão, até para que você tenha argumentos para fomentar o seu **"não"**.

Cuidado com as pegadinhas corporativas. Foque no que realmente importa - seu cliente e suas metas - e aprenda a exercer o não no seu dia a dia.

Referência

SANTOS, Vanessa dos. 95% dos novos produtos falham! Aqui estão 6 passos para garantir que os seus não falhem. *Welab*, 2019. Disponível em: https://welab.business/2019/02/02/welab-anuncia-nova-abordagem-novo-site-e-nova-sede-3-2/. Acesso em: 18 de maio de 2021.

Capítulo 28
Você está mais perto do que imagina

Por Thaisa Fernandes

Faz alguns anos que eu faço mentoria com pessoas aspirantes a gerente de produto e já conversei com muitas pessoas no Vale do Silício. Desde que a pandemia começou, eu criei horários fixos para conversar com pessoas incríveis dos Estados Unidos, Índia, Brasil, Austrália, Nova Zelândia e por aí vai.

Confesso que a demanda de pessoas me procurando para as mentorias me surpreendeu. Ao conversar com elas, eu sentia as suas frustrações, medo, desencorajamento e - também - percebia aquele sentimento de que é necessário mover muitas montanhas, pois "ainda não estamos lá".

Depois de mais de 100 mentorias feitas e de ter criado o Latinx in Power (https://www.latinxinpower.com/ - um podcast onde converso com pessoas Latinas que trabalham com tecnologia para saber mais das suas jornadas e experiências), além de ter aprendido muito com essa troca, percebi que as pessoas com que conversei tinham algo em comum. Esse "algo em comum" era uma coisa que eu também senti durante muito tempo antes de fazer a minha transição para área de produtos: a falta de segurança na minha própria trajetória e habilidades.

Pude presenciar como várias pessoas não conseguiam perceber o quão perto elas estavam de conseguir a sua tão sonhada vaga como Gerente de Produtos. Ou pior, essas pessoas não conseguiam ter uma visão clara do que era preciso adquirir em termos de qualificação e experiência para "chegar lá" na sua tão sonhada posição como Gerente de Produto. Muitas pessoas compartilharam comigo que começaram a perceber como elas de fato estavam mais

perto do que imaginavam, e como esse papo fez com que ficassem mais confiantes com relação a sua trajetória.

28.1 Nós todas começamos de algum lugar

Nós acabamos tendo essa ideia de que nossas jornadas têm que ser lineares, que não podemos experimentar novas carreiras e adquirir qualificações totalmente diferentes do que fazemos ou queremos fazer hoje em dia. Se você está esperando por aquela pessoa que vai lhe dizer que está tudo bem, que ter uma carreira não linear na verdade tem muitas vantagens, eu vou adorar ser essa pessoa que lhe traz esse novo ponto de vista e lhe dá permissão para mudar a sua carreira para produto.

Nós todas começamos de algum lugar. A verdade é que nossas diferentes perspectivas, experiências e trajetórias muitas vezes são os nossos diferenciais, e no final das contas isso faz com que sejamos realmente especiais e únicas. Como a profissão de Gerente de Produtos é essencialmente uma função generalista, use suas experiências e habilidades a seu favor e nunca se sinta diminuída por não ter uma carreira linear. Combinado?

Eu sei que muitas vezes ouvimos histórias da PM (Gerente de Produtos ou Product Manager) *unicórnia* com uma graduação em Ciência da Computação, que montou a sua própria startup na época da faculdade e hoje trabalha numa grande empresa de tecnologia. Os processos seletivos para vagas de PM são cada vez mais concorridos e difíceis, mas a verdade é que existe espaço para todo mundo, inclusive para as pessoas que não têm um *background* em tecnologia.

Uma coisa que percebi durantes as mentorias e a minha própria experiência migrando para produto é que acaba sendo muito comum se sentir sobrecarregada com a quantidade de coisas que devemos

fazer para "chegar lá" e com a quantidade de recursos disponíveis, que hoje em dia só tem aumentado (o que é ótimo, mas também muito fácil ficar perdida).

Eu quero fornecer para você um framework para você ter em mente enquanto planeja e se prepara para a sua transição para Gerente de Produtos. Com esse mundo de informações, acabamos nos esquecendo das habilidades que nós já possuímos, a experiência que já adquirimos mesmo desenvolvendo outras funções, como Business Development, Marketing, Design de Produto, Vendas e UX Design ou até mesmo Engenharia e Suporte ao Cliente.

28.2 Qualificações que você precisa adquirir ou desenvolver

Como falei anteriormente, a função de uma Gerente de Produtos é basicamente a de uma generalista, então você precisa conhecer o suficiente de várias áreas diferentes. No meu caso, por exemplo, eu trabalho com APIs então o meu trabalho é extremamente técnico e muito próximo com a equipe de engenharia no dia a dia. Por isso, a importância de desenvolver habilidades que são amplas e de ser essencialmente uma generalista.

Você também tem que levar em consideração que as habilidades de uma Gerente de Produtos variam dependendo do tipo de produto com o qual você trabalha. O tamanho da sua equipe também pode influenciar, além da sua localização, indústria, a maturidade da empresa e do produto.

É muito importante levar em consideração quais as habilidades que você pode desenvolver no seu trabalho atual que podem ser transferidas para a sua tão sonhada função como PM, ou até mesmo a possibilidade de aprimorar algumas habilidades e se tornar uma expert naquela área. Vale lembrar sempre que devemos manter a

mente aberta durante esse processo, além de ser estratégica, no sentido de saber muito bem aonde você quer chegar, com o que quer trabalhar e quais oportunidades estão disponíveis para você.

A importância da comunicação

Talvez a minha experiência mudando para outro país e trabalhando há tanto tempo na minha segunda língua fez com que eu valorizasse a comunicação ainda mais. A verdade é que você como PM vai passar muito tempo facilitando reuniões, discussões e liderando o produto. Isso também significa trabalhar com equipes multifuncionais onde muitas vezes o seu desafio maior é unir esses times e fazer com que eles conversem para que vocês consigam tomar importantes decisões de forma conjunta.

Quando falo sobre a importância da comunicação, eu me refiro tanto à comunicação verbal quanto escrita. Você passará grande parte do seu dia interagindo com times diversos, escrevendo documentos, então você precisa ser uma ótima comunicadora para passar a sua mensagem de forma concisa e eficaz.

A verdade é que nós aprimoramos habilidades à medida que as treinamos. Quanto mais você escrever, melhor você se tornará. Quanto mais você fizer apresentações e liderar reuniões, mais confortável você se tornará, mais confortável você vai se sentir nesses momentos e consequentemente a sua performance melhorará. A comunicação escrita e falada é algo que você terá que aprimorar sempre, além de constantemente adaptar a sua fala para a sua audiência.

Liderando times

O seu time e todos os seus *stakeholders* (pessoas que de alguma forma influenciam ou serão influenciadas pelo produto) serão sempre muito diversos. Você, como falamos no Scrum e Agile, lidera não por autoridade, mas por influência. Afinal de contas, você

liderará times que você não necessariamente gerencia, o que faz com que tudo seja ainda mais desafiador.

Tenha em mente que a expectativa é que você seja uma líder para o seu time, incluindo os times multifuncionais e *stakeholders*, e essa liderança será sem uma autoridade formal na maior parte dos casos. Com isso, além de ser uma líder extraordinária e colaborativa, as pessoas devem genuinamente gostar de trabalhar com você e também respeitar as suas opiniões e decisões.

Isso não significa que você terá que aceitar tudo o que é proposto, muito pelo contrário, você passará bastante tempo trabalhando com o time para que as decisões sejam conversadas e decididas em conjunto. Você vai liderar o time e ajudá-lo a construir produtos poderosos. Um exemplo seria você trabalhar com Data Science (Ciência de Dados) para conseguir identificar as métricas de interesse, usar esses dados para tomar decisões e influenciar o resto do time a se mover na direção das métricas que você e o time identificaram.

28.3 Aspectos técnicos do trabalho de uma PM

Eu imagino que o aspecto mais técnico da função de uma PM seja o mais desafiador e até aterrorizante para pessoas que estejam migrando para produto e não tenham um *background* em Ciência da Computação ou Engenharia.

Agora eu vou pedir que você repita este mantra: "Você não precisa saber programação para ser uma Gerente de Produtos e trabalhar com equipes de engenharia".

Por outro lado, você tem que ter em mente que você precisa entender a tecnologia por trás do que o seu time está desenvolvendo e quais as habilidades de que você precisa. Tenha em mente quais são os seus pontos fortes e também os pontos

fracos. Seria uma linguagem de programação específica ou uma tecnologia? Dedique tempo entendendo esses conceitos básicos, entenda os seus pontos fortes bem como os seus diferenciais.

Experiência em Marketing pode ser muito útil

Você já trabalhou com equipes de Marketing? Você já ajudou a desenvolver a narrativa dos seus usuários? Eu vejo pouca gente falando disso, mas se você tem experiência em Marketing, você automaticamente poderá ter uma diferencial enorme migrando para Gerência de Produtos.

Quando estava fazendo a transição para produtos, eu acabava não falando durante as entrevistas que eu tinha uma MBA em Marketing e que havia atuado na área muitos anos porque eu pensava que isso iria me trazer mais malefícios que benefícios. Como eu estava errada. Nunca se esqueça de que todas as suas experiências são muito válidas, umas mais que as outras, claro, mas é importante que você tenha consciência das cartas que você consegue trazer para a mesa e a melhor forma de apresentá-las.

Não sei se consigo enfatizar o suficiente a importância das habilidades de Marketing e como elas são importantes mesmo na sua função como PM. Você trabalhará com a equipe de Marketing a todo momento, vocês vão colaborar umas com as outras. Dependendo do tamanho do seu time, é muito bem-vindo se você desenvolver um e-mail marketing se necessário, nem que seja para a equipe de Marketing revisar a linguagem antes de ser enviado, ou comunicar o valor do seu produto para diferentes stakeholders.

Seja uma aliada da UX Research

Muitas vezes, você não precisará conduzir pesquisas com os usuários já que a UX Research cuidará disso, mas você provavelmente precisará conversar com as suas usuárias, entender os problemas que elas estão tendo e também ajudar a definir o problema que a pesquisa tentará cobrir.

Dependendo do seu time, se a sua equipe de produto for muito pequena, uma ajuda conduzindo pesquisas com as usuárias, ou fazendo anotações durante a pesquisa, até mesmo recrutando usuárias para a pesquisa é sempre muito bem-vinda.

Às vezes nos esquecemos de que as habilidades de UX Research podem ser aplicadas no nosso dia a dia como PMs, por exemplo, entender os nossos competidores, tamanho do mercado e oportunidades enquanto trabalhamos com a equipe de UX Research para tentar extrair as respostas para o problema que a pesquisa quer analisar e validá-los com as usuárias.

Você não precisa ser uma Designer, mas você precisa entender de design

Eu sei, eu sei, precisamos pensar em muitas coisas e realmente ter esse conhecimento bem amplo da área de produto. Como PM, não é esperado que você faça design, é muito mais interessante produzir apresentações eficientes que designs incríveis. Contudo, é esperado que você saiba trabalhar com times de design.

Quando eu falo sobre o trabalho com times de design, o que eu quero dizer é saber identificar o que os seus usuários precisam e esperam, fazer *brainstorms* com o time de design para solucionar os problemas que os seus usuários estão tendo e por aí vai.

Se você já trabalhou com Designers ou já foi uma Designer, se você sabe desenhar soluções possíveis ou mesmo desenvolver documentos que passem a mensagem de uma forma clara, concisa e que não seja ambígua, sim, saiba que isso também é design, e um ótimo diferencial para a sua transição para Gerência de Produtos.

28.4 Sempre foque no problema

Eu sempre falo que o meu trabalho é muito mais resolver problemas, encontrar soluções que funcionem, alinhar soluções com o time e stakeholders do que qualquer outra coisa. Eu gosto muito disso, afinal de contas, eles não falam que você tem que se apaixonar pelo problema? Pois é.

Além do mais, eu acredito que esse *mindset* seja tão importante quanto ter em mente que os problemas e conflitos sempre acontecerão. Eles vêm em ondas, às vezes a severidade muda mas eles estarão sempre presentes. Desenvolvimento de produto é essencialmente lidar com problemas complexos cuja solução muitas vezes ainda não existe ou precisa ser destrinchada de uma forma diferente. Garanto que você nunca ficará entediada.

Uma gerente de produtos deve sempre focar no problema e, para resolvê-los, conflitos vão e devem aparecer. Depois que eu me mudei para São Francisco e comecei a trabalhar no Vale do Silício, a minha visão sobre conflito mudou bastante. Hoje em dia eu enxergo os conflitos muito mais como uma oportunidade que qualquer outra coisa, afinal de contas, quando os conflitos aparecem, esse é o momento que temos de rever, repensar e conversar com pessoas sobre os pontos de vista diferentes, ser mais empáticas e também chegar a uma solução que seja melhor para o produto.

28.5 Gerenciamento de projetos é uma ótima habilidade para se ter

Outro erro que eu cometi quando estava sendo entrevistada para vagas de produto é que eu não mencionava que tinha trabalhado cinco anos como Gerente de Projetos. Eu tinha muito medo de ser vista como a Gerente de Projetos que queria virar Gerente de Produtos. Como se isso fosse algo ruim, mal sabia eu.

A verdade é que as habilidades de uma Gerente de Projetos são sempre muito úteis, nunca vamos esquecer disso. Saber entregar um projeto no prazo, *budget* e escopo correto é maravilhoso. Essa habilidade pode ser utilizada em várias funções diferentes e até mesmo em projetos pessoais.

Apesar de as funções desenvolvidas por uma Gerente de Produtos e Projetos serem totalmente diferentes, é essencial que você consiga delinear os objetivos e ajudar o time a focar nas prioridades certas para trazer o projeto à vida atingindo todos os *milestones*. Isso é Gerência de Projetos.

28.6 A famosa análise de dados

Você precisa entender os seus números e organizar os seus dados de uma forma que você consiga obter os *insights* necessários sobre os seus usuários. Você fará a checagem dos dados disponíveis sobre os seus usuários e possíveis usuários, e também *brainstorming* sobre outras maneiras de adquirir insights sobre os seus usuários e mercado a todo momento com a equipe de Análise de Dados.

O que você faz com essa informação? A sua responsabilidade não é analisar esses dados, mas é esperado que você trabalhe com a equipe, seja sugerindo os números que poderão influenciar decisões por conta do impacto que eles podem causar ou fazendo *brainstorming* de jeitos de cruzar dados ou adquirir mais *insights* sobre o seu mercado e usuárias.

Junto ao resto da equipe, você poderá usar essas informações para fazer recomendações para o seu time de engenharia, marketing, design e outros squads de produto, por exemplo.

28.7 Planejamento, pena que ninguém fala sobre isso

Nós sempre estamos trabalhando com um fim em mente, ou até um prazo para ser cumprido. Por isso, é muito importante saber planejar as nossas ações e o que precisa ser feito para atingirmos aquele objetivo. Isso parece meio básico e até simples, mas a verdade é que ter essa habilidade é essencial e não tão fácil assim.

Habilidades de planejamento vão ajudar você a saber o que priorizar, o que trará o maior impacto ou o que você precisa fazer para mover o produto na direção correta. E claro, você estará colaborando com uma equipe multifuncional com vários stakeholders em diferentes etapas do desenvolvimento do produto. Você terá desafios inesperados, e a sua atitude com relação a eles fará realmente a diferença.

Analise quanto de receita essa nova funcionalidade vai trazer

É esperado que você tenha habilidades que ajudem o seu time a desenvolver produtos fortes e importantes no mercado. Além de todas as outras qualidades que eu citei anteriormente, é extremamente importante entender o impacto financeiro do que você está desenvolvendo.

Você poderá ter que desenvolver um modelo para prever quanto de receita esse novo produto ou nova funcionalidade vai trazer, por exemplo. Isso não significa que você precisa fazer alguma análise complexa, ou criar planilhas com macros e fórmulas complexas, muito pelo contrário. É esperado que você trabalhe com o seu time multifuncional para criar e melhorar esses modelos à medida que mais informações se tornem acessíveis.

Tenha sempre em mente as cartas que você traz para o jogo, as habilidades e experiências que você já possui, assim como as

habilidades que você ainda precisa desenvolver ou aprimorar.

Lista de afazeres

Quando pensamos na transição para Gerência de Produtos, uma das coisas mais importantes na minha opinião é a parte do planejamento e da estratégia que você desenvolverá. É sempre mais fácil fazer a transição para produto no seu trabalho atual, ou seja, migrando para um novo time interno.

Muitas vezes você não terá a oportunidade de migrar imediatamente para produto. O que você pode fazer é pensar em aspectos relacionados à gerência de produtos no seu trabalho atual e como você poderá aumentar o escopo dessas responsabilidades em longo prazo.

Fazer *networking* com outras Gerentes de Produto é uma outra ótima opção, por isso eu acredito que comunidades como o Mulheres de Produto são tão importantes. Algo que eu só descobri depois que me mudei para a Califórnia foi a chamada *informational interview* que é basicamente um café para conhecer mais o trabalho ou mais detalhes sobre a cultura da empresa em que a pessoa trabalha, por exemplo. Essa reunião é bastante informal e você tem a chance de também contar um pouco mais da sua história e deixar uma boa impressão.

Uma outra dica é: se você se sentir confortável, fale com a sua chefe que você gostaria de fazer a transição para o produto, ou mesmo para alguns colegas de trabalho em que você confia, afinal de contas eles podem ser grandes aliados nesse processo e também informar você quando souberem de novas oportunidades.

Você também pode desenvolver todas essas habilidades em projetos pessoais ou se voluntariando em startups ou *nonprofits*. Em 2014, quando eu me mudei para os Estados Unidos, eu desenvolvi um aplicativo sozinha, com o qual tive a oportunidade de ir para vários *pitchs*, que são aquelas reuniões com investidores para tentar

conseguir investimento para o seu produto, e eu consegui. Isso foi uma experiência incrível para minha carreira, e a parte mais fascinante de quando eu estava no processo seletivo de empresas é que as pessoas ficavam muito interessadas em saber dos meus projetos pessoais, às vezes até mais do que o meu próprio trabalho, o que era surreal para mim.

Conclusão

Nunca se esqueça dos aspectos de Gerência de Produtos que você já desenvolveu no seu atual trabalho ou função. Sempre pense em como você pode se voluntariar na sua própria empresa ou em startups e ONGs. Não se esqueça também da importância de um currículo bem-feito e também de como o portfólio de produtos poderá ser um grande aliado nessa jornada. Boa sorte, você não está sozinha!

Conclusão

Capítulo 29
Um desejo final

"E se a gente fizesse um livro?"

Foi essa frase, quase despretensiosa, que deu origem ao conteúdo que você, leitora, leitor, consumiu até aqui.

Mas não se engane, não foi tão simples assim. Este livro surgiu da inconformidade e do desconforto. Temos muitas referências masculinas na literatura de produto, porém onde estão as referências femininas? E no Brasil, onde estão as escritoras do setor? Antes da ideia de fazer um livro, passamos pela inquietação da busca por referências literárias que nos representassem.

O mercado de produtos digitais produz diversos conteúdos sobre o assunto no exterior, mas sabemos que a realidade brasileira é diferente. Além disso, temos o idioma muitas vezes como uma barreira, nem sempre sendo possível que novos profissionais e entrantes consumam as referências em inglês. Por outro lado, se pensarmos na produção de conteúdos originalmente brasileira - que também inclui podcasts, por exemplo, nos deparamos com um mercado majoritariamente masculino.

Essa falta de identificação nos moveu a criar o projeto e dar voz às mulheres do mercado para compartilhar seu conhecimento. Visamos, por meio do livro, fortalecer a voz feminina no setor de tecnologia, inspirando novas profissionais, reconhecendo quem já é referência no meio e compartilhando conhecimento de qualidade com o mercado, com uma perspectiva mais diversa, que trata da realidade brasileira, trazida em uma linguagem acessível.

Este livro - seja na versão física ou digital - nasceu da vontade e do trabalho de cinco mulheres embaixadoras e membras do board da ONG Mulheres de Produto. Comprometidas com o lema "seja uma mulher que levanta outras mulheres", nos organizamos para possibilitar este espaço e convidamos mais de 30 outras mulheres para colaborar e construir esse conteúdo que chegou até você, leitora, aí do outro lado.

Esperamos que este livro tenha sido uma fonte de aprendizado para você, assim como foi para nós ao longo do processo. Afinal, durante a produção, escrita, edição e organização desta publicação, nos deparamos com diversas questões e aprendemos muito com elas.

Como fazer um livro de forma participativa? Como fazer um livro com "a cara" da comunidade? Como fazer um livro que gere valor a quem está lendo? Como fazer, de fato, um livro?

Descobrimos não só as respostas para essas questões, mas também como trabalhar melhor em equipe, gerir melhor nossos recursos e cumprir prazos. Assim, concluímos este livro juntas, com muito orgulho do resultado, e ele é a prova de que o trabalho colaborativo pautado em propósito pode nos levar mais longe.

Nosso desejo final é de que este livro seja inspirador para todas as pessoas que se identificam como mulheres, tanto por conta de seu conteúdo, quanto pela colaboração de mais de 30 mulheres em torno do mesmo propósito.

E que o conteúdo sirva de inspiração também a todas as pessoas, independente de gênero, para pensarem melhor sobre essa causa, dentro da área de produtos e dentro das empresas.

A missão da ONG Mulheres de Produto é diminuir a desigualdade de gênero no setor da tecnologia e, com este livro, esperamos alcançar o maior número possível de mulheres e inspirá-las a se apropriarem desse espaço, que também é nosso.

Da organização, com suor e carinho,

Beatriz Waclawek, Bruna Gonçalves, Cassiane Vilvert, Jéssica Rabelo e Talita Morais